

357.01
AMB
2 01

**ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS
ORGANISASI BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN
MASYARAKAT PROPINSI JAWA TENGAH**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO

**Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan oleh :
LELY AMBONOWATI
D 4 E 0 0 0 0 4 0**

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002**

ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS
ORGANISASI BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN
MASYARAKAT PROPINSI JAWA TENGAH

Dipersiapkan dan disusun oleh

LELY AMBONOWATI

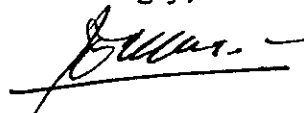
D 4 E 0 0 0 0 4 0

telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal 6 Juli 2002

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,



Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

Sekretaris Penguji,



Drs. Ari Subowo, M.A

Anggota Tim Penguji lain :



1. Dra. Endang Larasati, S.U



2. Dra. Retno Sunu Astuti, MSi

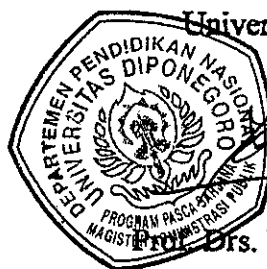
Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 6 Juli 2002

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro

Semarang



Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 6 Juli 2002

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lely Ambonowati', is written over a simple line drawing of a triangle.

LELY AMBONOWATI

RINGKASAN

Birokrasi Pemerintah Daerah haruslah merupakan birokrasi yang menyelenggarakan dan menyalurkan kepentingan daerah bagi kesejahteraan masyarakat di daerah. Menurut Warsito Utomo, keberadaan daerah yang heterogen menuntut birokrasi pemerintah daerah bukan sarat struktur tetapi sarat dengan fungsi. Keanekaragaman daerah seharusnya menciptakan fungsi-fungsi pokok pada struktur birokrasi yang berorientasi pada efisiensi, efektivitas dan ekonomis. Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat (Badan Kesbang dan Linmas) Propinsi Jawa Tengah, merupakan lembaga atau institusi baru di lingkungan pemerintah Propinsi Jawa Tengah. Badan Kesbang dan Linmas merupakan penggabungan 2 (dua) dinas atau institusi dalam struktur organisasi pemerintah daerah yang lama. Sebagaimana dikemukakan oleh Keith Davis, proses pengorganisasian dapat ditinjau dari 2 (dua) cara, yakni proses rekonstruksi beberapa unit kerja yang digabung menjadi satu dan proses analisis untuk mengelompokkan bidang pekerjaan tertentu. Berdasarkan latar belakang pendapat ahli, maka dilakukan penelitian mengenai efektivitas struktur organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Adapun tujuan dari penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh ukuran organisasi terhadap efektivitas Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompleksitas organisasi terhadap efektivitas Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui pengaruh formalisasi terhadap efektivitas Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
4. Untuk mengetahui pengaruh ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi terhadap efektivitas Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

Dalam penelitian analisis struktur organisasi Badan Kesbang dan Linmas ini digunakan metode penelitian survei dengan instrumen penelitian daftar pertanyaan dan wawancara. Responden sebagai narasumber berjumlah 44 orang yang merupakan 25 % populasi yang berjumlah 175 orang pegawai Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan, secara empiris Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah efektif (65,91 %) dan kurang efektif (34,09 %). Pengaruh ukuran organisasi terhadap efektivitas organisasi signifikan dengan koefisien korelasi 1 (satu). Pengaruh kompleksitas organisasi terhadap efektivitas organisasi juga signifikan. Demikian pula dengan pengaruh formalisasi organisasi terhadap efektivitas organisasi signifikan. Secara bersama-sama ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi organisasi saling berasosiasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

Dari hasil penelitian juga dapat disimpulkan masih perlu adanya peningkatan kerja maupun restrukturisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, terutama kinerja pimpinan dalam memberikan motivasi kepada pegawai dan jumlah pegawai yang berlebihan perlu disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

ABSTRAKSI

Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat (Badan Kesbang dan Linmas) Propinsi Jawa Tengah, merupakan lembaga atau institusi baru di lingkungan pemerintah Propinsi Jawa Tengah. Badan Kesbang dan Linmas merupakan penggabungan 2 (dua) dinas atau institusi dalam struktur organisasi pemerintah daerah yang lama. Sebagaimana dikemukakan oleh Keith Davis, proses pengorganisasian dapat ditinjau dari 2 (dua) cara, yakni proses rekonstruksi beberapa unit kerja yang digabung menjadi satu dan proses analisis untuk mengelompokkan bidang pekerjaan tertentu. Berdasarkan latar belakang pendapat ahli, maka dilakukan penelitian mengenai efektivitas struktur organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Adapun tujuan dari penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh ukuran organisasi terhadap efektivitas Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompleksitas organisasi terhadap efektivitas Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui pengaruh formalisasi terhadap efektivitas Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
4. Untuk mengetahui pengaruh ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi terhadap efektivitas Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

Dalam penelitian analisis struktur organisasi Badan Kesbang dan Linmas ini digunakan metode penelitian survei dengan instrumen penelitian daftar pertanyaan dan wawancara. Responden sebagai narasumber berjumlah 44 orang yang merupakan 25 % populasi yang berjumlah 175 orang pegawai Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan, secara empiris Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah efektif (65,91 %) dan kurang efektif (34,09 %). Pengaruh ukuran organisasi terhadap efektivitas organisasi signifikan dengan koefisien korelasi 1 (satu). Pengaruh kompleksitas organisasi terhadap efektivitas organisasi juga signifikan. Demikian pula dengan pengaruh formalisasi organisasi terhadap efektivitas organisasi signifikan. Secara bersama-sama ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi organisasi saling berasosiasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Dari hasil penelitian juga dapat disimpulkan masih perlu adanya peningkatan kerja maupun restrukturisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, terutama kinerja pimpinan dalam memberikan motivasi kepada pegawai dan jumlah pegawai yang berlebihan perlu disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

Kata Kunci : Struktur Organisasi dan Kompetensi Aparat

ABSTRACT

Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat of Central Java Province is a new organization or institution in the governmental setting of Central Java Province. This organization is a combination of 2 (two) units or institutions of the old local governmental organization structure. As suggested by Keith Davis, organizing process can be reviewed by 2 (two) different approaches, that is by reconstruction process in combining several work unit into one and analysis process in grouping certain work domain. According to this expert opinion, therefore, the research is conducted upon the effectiveness of organizational structure of Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat of Central Java Province. However, the aim of this research is as follows:

1. Reveal the influence of organization size toward the effectiveness of Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat of Central Java Province.
2. Reveal the influence of organization complexity toward the effectiveness of Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat of Central Java Province.
3. Reveal the influence of formalization toward the effectiveness of Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat of Central Java Province.
4. Reveal the influence of organization size, organization complexity, and formalization toward the effectiveness of Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat of Central Java Province.

This research employs survey method using questionnaire list and interview as its instruments. Responder as the sample are 44 individuals that represent 25% population of total 175 individual of Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Organization of Central Java Province. From the results of the research it can be concluded that, empirically, Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat is effective (65,91%) and lack effective (34,09%). The influence of organization size toward organization effectiveness is significant by coefficient correlation of 1 (one). The influence of organization complexity toward organization effectiveness is also found significant. The same result is also obtained for the influence of formality toward organization effectiveness. Organization size, organization complexity, and formality are simultaneously associating in the effectiveness of Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Organization of Central Java Province. From the results there is also a recommendation for an improvement in the work or restructuring process of Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat of Central Java Province, especially on the performance of the superior in motivating his employee and on the selection of sufficient amount of employee, in avoiding current employee surplus, to be assigned to perform the primary task and function of badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat of Central Java.

Keyword: Organizational Structure and Apparatus Competency

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kekuatan kepada penulis sehingga memiliki kemampuan menyelesaikan tugas Tesis dengan judul “ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT PROPINSI JAWA TENGAH “ dengan spesifikasi pendekatan ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, dan formalisasi terhadap efektivitas organisasi.

Meskipun dalam penyusunan Tesis ini penulis telah menggunakan segala daya dan kemampuan, tetapi penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahannya baik dalam penggunaan bahasa maupun penalaran ilmiah. Hal tersebut terpulang pada keterbatasan kemampuan penulis.

Penulis juga menyadari banyak pihak yang telah membantu, baik secara moril maupun materiil hingga terselesainya penyusunan Tesis ini. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Ir. Eko Budihardjo, Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD, Ketua Program Studi Pasca Sarjana MAP Universitas Diponegoro Semarang.
3. Ibu Dra. Endang Larasati, S.U, sebagai Pembimbing I

4. Ibu Dra. Retno Sunu Astuti, MSi, sebagai Pembimbing II
5. Bapak dan Ibu Dosen Pengampu Mata Kuliah serta seluruh staf Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Program Studi Magister Konsentrasi Magister Administrasi Publik yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas ini.
6. Kepada semua pihak yang membantu dalam penulisan tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pada akhirnya penulis hanya berpengharapan, semoga saja Tesis ini masih bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkompeten dan masyarakat pada umumnya.

Semarang, 6 Juli 2002

Penulis

(Lely Ambonowati)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN	iii
RINGKASAN	iv
ABSTRAKSI	v
ABSTRAKSI BAHASA INGGRIS	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Dan Perumusan Masalah	17
C. Tujuan Penelitian	19
D. Kegunaan Penelitian	19
 BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	21
B. Hipotesa	55
 BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	57
B. Ruang Lingkup / Fokus Penelitian	58
C. Lokasi Penelitian	58
D. Variabel Penelitian	58
E. Jenis Dan Sumber Data	62

F. Instrumen Penelitian	63
G. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel	64
H. Teknik Pengumpulan Data	65
I. Teknik Pengolahan Dan Analisa Data	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISA	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	70
B. Identitas Responden	83
C. Hasil penelitian	85
D. Analisa Penelitian	114
E. Diskusi	123
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	125
B. Saran	129
DAFTAR PUSTAKA	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Hipotesis Grafis	56

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
I.1. Perbandingan Tugas Kantor Kesbang Linmas	6
I.2. Jumlah Pegawai Lama dan Baru Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah	13
I.3. Matrik Pendapat ahli	16
II.1 Kriteria Tentang Keefektifan Organisasi	32
IV.1 Jumlah Responden Berdasarkan Umur	83
IV.2 Gender	84
IV.3. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan	84
IV.4 Motivasi Ekonomi	85
IV.5 Motivasi Pimpinan	86
IV.6 Peningkatan Pendidikan	86
IV.7 Laporan Ke Pimpinan	87
IV.8 Usul ke Pimpinan	87
IV.9 Keluhan ke Pimpinan	88
IV.10 Kerjasama Dengan Pimpinan	88
IV.11 Tekanan Kerjasama	89
IV.12 Tekanan Kerjasama Dengan Pimpinan	89

IV.13	Klasifikasi Skor Variabel Efektivitas Organisasi	91
IV.14	Klasifikasi Penilaian Variabel Efektivitas Organisasi	92
IV.15	Kategorisasi Skore Variabel Efektivitas Organisasi	93
IV.16	Jumlah Karyawan/Pegawai	94
IV.17	Jumlah Pegawai Kurang	94
IV.18	Jumlah Pegawai Lebih	95
IV.19	SOTK Sesuai Tupoksi	95
IV.20	Pelayanan dan Kebutuhan Masyarakat	96
IV.21	Fasilitator Ormas dan Orpol	96
IV.22	Klasifikasi Skor Variabel Ukuran Organisasi	98
IV.23	Klasifikasi Penilaian Variabel Ukuran Organisasi	99
IV.24	Kategorisasi Skore Variabel Ukuran Organisasi	100
IV.25	Hubungan Pimpinan dan Bawahan	101
IV.26	Peran dan Pembagian Kerja	101
IV.27	Pembagian Kerja pimpinan dan Bawahan	102
IV.28	Kejelasan Tugas	102
IV.29	Kejelasan Tugas Sub Bidang	103
IV.30	Tugas Masing-Masing Pegawai	103
IV.31	Klasifikasi Skor Variabel Kompleksitas Organisasi	104
IV.32	Klasifikasi Penilaian Variabel Kompleksitas Organisasi	105
IV.33	Kategorisasi Skore Variabel Kompleksitas Organisasi	106
IV.34	Kejelasan Kedudukan	107
IV.35	Pembagian Kerja	107

IV.36 Target Pekerjaan	108
IV.37 Hirarki Dan Wewenang	108
IV.38 Jabatan dan Golongan Pegawai	109
IV.39 Kebebasan berinisiatif	109
IV.40 Klasifikasi Skor Variabel Formalisasi	111
IV.41 Klasifikasi Penilaian Variabel Formalisasi	112
IV.42 Kategorisasi Skore Variabel Formalisasi	113
IV.43 Distribusi Skor Yang Dicapai Masing-Masing Variabel	114
IV.44 Hubungan Antara Ukuran Organisasi Dengan Efektivitas Organisasi	116
IV.45 Hubungan Antara Kompleksitas Organisasi Dengan Efektivitas Organisasi	118
IV.46 Hubungan Antara Formalisasi Dengan Efektivitas Organisasi.....	120

DAFTAR LAMPIRAN

- 1 Interview Guide
- 2 Daftar Pertanyaan
- 3 Data Komulasi Jawaban Responden Secara Nominal
- 4 Tabulasi Distribusi Nilai Variabel
- 5 Hasil Kuesioner Penelitian Variabel Ukuran Organisasi (X1)
- 6 Hasil Kuesioner Penelitian Variabel Kompleksitas Organisasi (X2)
- 7 Hasil Kuesioner Penelitian Variabel Formalisasi (X3)
- 8 Hasil Kuesioner Penelitian Variabel Efektivitas Organisasi (Y1)
- 9 Nonparametric Correlations Rank-Kendall
- 10 Hubungan Antar Variabel Berdasarkan Ranking
- 11 Tabel Kerja

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Birokrasi didalam kerangka desentralisasi dan otonomi daerah adalah birokrasi sebagai perangkat Pemerintah Daerah bukan hanya kepanjangan Pemerintah Pusat. Dalam pelaksanaannya yang diperlukan adalah adanya kepercayaan Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah, ruang gerak (*discretion*) sebagai *public space* untuk merencanakan, memformulasikan dan mengimplementasikan kebijakan daerah sesuai keberadaan daerah. Formulasi deregulasi, debirokratisasi, kebijakan, kelayakan, dan kredibilitas dibuat melalui berbagai peraturan daerah dengan mengacu peraturan perundang-undangan nasional. Sehingga daerah dapat berkembang sesuai kebudayaan daerah yang bersangkutan, tidak hanya memenuhi keinginan dan kepentingan Pemerintah Pusat. Dalam pandangan Warsito Utomo hal ini penting sebab pentingnya birokrasi pemerintah daerah haruslah merupakan birokrasi yang menyelenggarakan dan menyalurkan kepentingan daerah bagi kesejahteraan masyarakat di daerah. Karena keberadaan daerah yang sangat heterogen, maka birokrasi daerah bukannya sarat struktur tetapi lebih sarat fungsi. Keanekaragaman daerah seharusnya menciptakan fungsi-fungsi pokok saja yang

terungkap di dalam struktur yang berorientasi kepada 3E (efisien, efektif, ekonomis), sehingga daerah memiliki kemandirian untuk mengaturnya lebih lanjut. (Warsito Utomo, 1998, hal. 30-31).

Pendapat tersebut di atas sejalan dengan pelaksanaan UU. No. 22 Tahun 1999 yang menekankan adanya desentralisasi pada pemerintah daerah. Dimana otonomi daerah diberikan seluas-luasnya, nyata dan bertanggungjawab. Yang dimaksud dengan otonomi yang bertanggung jawab adalah berupa perwujudan pertanggung-jawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan, dan pemerataan, serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah serta antar-Daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Otonomi untuk Daerah Propinsi diberikan secara terbatas yang meliputi kewenangan lintas Kabupaten dan Kota, dan kewenangan yang tidak atau belum dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, serta kewenangan di bidang pemerintahan tertentu lainnya. Propinsi Daerah Tingkat I menurut Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, dalam Undang-Undang ini dijadikan Daerah Propinsi dengan kedudukan sebagai daerah otonom dan sekaligus wilayah administrasi, yang melaksanakan kewenangan Pemerintah Pusat yang

didelegasikan kepada Gubernur. Daerah Propinsi bukan merupakan pemerintah atasan dari Daerah Kabupaten dan Daerah Kota. Dengan demikian, daerah otonom Propinsi dan Daerah Kabupaten dan Daerah Kota tidak mempunyai hubungan hierarki.

Pemberian kedudukan Propinsi sebagai daerah otonom dan sekaligus sebagai wilayah administrasi dilakukan dengan pertimbangan :

- (1) Untuk memelihara hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- (2) Untuk menyelenggarakan otonomi daerah yang bersifat lintas Daerah Kabupaten dan Daerah Kota serta melaksanakan kewenangan otonomi daerah yang belum dapat dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota; dan
- (3) Untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan tertentu yang dilimpahkan dalam rangka pelaksanaan asas dekonsentrasi.

Berdasarkan ketentuan perundang-undangan dan pertimbangan di atas, maka Propinsi Jawa Tengah melakukan restrukturisasi lembaga di lingkungan Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah. Bentuk restrukturisasi lembaga di lingkungan Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah salah satunya adalah penggabungan Direktorat Sosial Politik Propinsi Jawa Tengah dengan Markas Wilayah Pertahanan Sipil (Mawil Hansip) Propinsi Jawa Tengah menjadi lembaga baru yang bernama Badan Kesbang dan Linmas. Badan Kesbang dan

Linmas Propinsi Jawa Tengah sebagai lembaga baru dalam struktur organisasi dan tata kerja pemerintah Propinsi Jawa Tengah yang dibentuk berdasarkan ketentuan perundang-undangan sebagai berikut :

- a. UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah.
- b. UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- c. PP No. 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi-Propinsi sebagai Daerah Otonom.
- d. PP No. 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.
- e. Keppres No. 136 Tahun 1999 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen.
- f. Keputusan Mendagri dan Otonomi Daerah No. 50 Tahun 2000 tentang Pedoman Susunan Organisasi Perangkat Daerah.
- g. Keputusan Mendagri dan Otonomi Dearah No. 1 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Dalam Negeri dan Otonomi Daerah.

Badan Kesbang dan Linmas yang merupakan gabungan Dit Sospol dan Mawil Hansip, mempunyai fungsi dan tugas pokok yang strategis didalam Pemerintah Propinsi. Sebab, masyarakat yang heterogen dan rawan desintegrasi menjadi tugas Badan Kesbang dan Linmas untuk melakukan pembinaan kesatuan bangsa sekaligus melindungi masyarakat.

Menurut Keith Davis (1992, hal. 4) :

Proses pengorganisasian dapat ditinjau dengan dua cara. Ia dapat dipandang sebagai proses konstruksi dimana sejumlah besar unit kerja yang kecil digabungkan menjadi pekerjaan, departemen, divisi dan akhirnya sebuah lembaga. Atau organisasi dapat dipandang sebagai proses analisis untuk mengelompokkan bidang pekerjaan tertentu menjadi divisi, departemen, dan akhirnya pekerjaan yang ditugaskan kepada orang tertentu. Pendekatan yang disebut kemudian lebih sesuai untuk mengorganisasi sebuah kelompok kerja karena kita memulai dengan seluruh pekerjaan yang perlu dilaksanakan. Ditinjau dari sudut ini, pengorganisasian dilakukan melalui pembagian kerja dan pendelegasian.

Pendapat Keith Davis di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian dapat dilakukan dalam rangka :

1. Merupakan proses rekonstrukturisasi organisasi yang sudah ada menjadi struktur organisasi yang baru dengan cara menggabungkan unit kerja menjadi suatu lembaga.
2. Merupakan proses analisis untuk mengelompokkan bidang pekerjaan menjadi divisi, departemen dan akhirnya pekerjaan ditugaskan pada orang tertentu.

Lebih lanjut Keith Davis mengemukakan bahwa proses reorganisasi atau perubahan struktur organisasi lebih sesuai dilakukan dengan pendekatan proses analisis untuk mengelompokkan bidang pekerjaan tertentu, sehingga struktur organisasi tersebut lebih sarat fungsi daripada sarat struktur.

Untuk mengetahui apakah proses penggabungan Direktorat Sospol dengan Mawil Hansip Propinsi Jawa Tengah termasuk kriteria yang dikemukakan oleh Keith Davis, maka di bawah ini dapat dilihat perbandingan

tugas pokok antara SOTK lama dengan SOTK baru Dit Sospol Propinsi Jawa Tengah dan Mawil Hansip Propinsi Jawa Tengah dengan Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

Tabel I.1

Perbandingan Tugas Kantor Kesbang Linmas

	LAMA	BARU
1	<p>Dit Sospol Prop mempunyai fungsi</p> <p>a. Menyusun rencana pelaksanaan, mengatur, memberikan bimbingan, dan melakukan pembinaan terhadap kegiatan dibidang sosial politik.</p> <p>b. Mengadakan kerjasama dan konsultasi dengan semua aparatur pemerintahan dalam rangka membina dan memelihara stabilitas politik serta mengikuti dan mengendalikan kegiatan-kegiatan dibidang ketertiban umum.</p> <p>c. Melaksanakan penilaian serta menyusun laporan pembinaan umum, pembinaan masyarakat, pembinaan kesatuan bangs, dan pembinaan ketertiban umum.</p> <p>d. Melaksanakan tata usaha Direktorat Sosial Politik Propinsi</p>	<p>Badan Kesatuan Bangsa Pemerintah dan Perlindungan Masyarakat Pemerintah Daerah Propinsi mempunyai fungsi :</p> <p>a. Merumuskan dan menyiapkan kebijakan dan fasilitasi hubungan antar lembaga.</p> <p>b. Merumuskan dan menyiapkan kebijakan dan fasilitasi ketahanan bangsa.</p> <p>c. Merumuskan dan menyiapkan kebijakan pengamanan dan penanggulangan bencana.</p> <p>d. Merumuskan dan menyiapkan kebijakan dan fasilitasi pemberdayaan perlindungan masyarakat.</p> <p>e. Mengelola urusan ketatausahaan.</p> <p>Fungsi Bidang Badan Kesbang dan Linmas Daerah Propinsi :</p> <p>1. Sekretaris</p>
2	<p>Mawil Hansip Propinsi mempunyai fungsi :</p> <p>a. Melaksanakan kebijaksanaan pemerintah Cq. Menteri Dalam Negeri dibidang pembinaan dan pengembangan pertahanan sipil.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> b. Mempersiapkan serta menyusun pengerahan dan pengendalian potensi Pertahanan Sipil dalam menghadapi segala kemungkinan bencana menurut tingkat keadaan. c. Mengadakan komunikasi, konsultasi dan kerjasama dengan instansi pemerintah serta instansi lainnya yang bersangkutan dibidang keamanan dan ketertiban dalam rangka usaha mencapai tugas pokok sesuai petunjuk Gubernur. d. Melaksanakan latihan, kursus dan penataran bagi anggota Pertahanan Sipil. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyiapkan penyusunan rencana dan program di Bidang Pembinaan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat serta menyusun laporan. b. Melaksanakan analisis, evaluasi, dan laporan pelaksanaan program dan kegiatan fasilitasi di Bidang Pembinaan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat. c. Menyiapkan rancangan peraturan dan kebijakan teknis, serta menghimpun peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan tugas Bidang Pembinaan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat. d. Menyusun statistik dokumentasi hasil pelaksanaan tugas. e. Melaksanakan pengelolaan urusan administrasi kepegawaian. f. Melaksanakan pengelolaan urusan administrasi keuangan. g. Melaksanakan urusan rumah tangga, urusan perlengkapan, dan urusan administrasi perjalanan
--	--

dinas.

- h. Melaksanakan urusan administrasi persuratan dan kearsipan.

2. Bidang Hubungan antar Lembaga :

- a. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan dan fasilitasi, berkaitan dengan hubungan Lembaga Pemerintahan Daerah Propinsi.
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan dan fasilitasi yang berkaitan dengan Lembaga Masyarakat.
- c. Fasilitasi yang berkaitan dengan Partai Politik.
- d. Mengadakan komunikasi, konsultasi dan kerja sama antar lembaga dalam rangka memantapkan semangat persatuan dan kesatuan bangsa.
- e. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan bidang hubungan antar lembaga.

3. Bidang Ketahanan Bangsa :

- a. Menyiapkan bahan rumusan

		<p>kebijakan dan fasilitasi pelaksanaan Kesatuan Bangsa.</p> <p>b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan dan fasilitasi yang berkaitan dengan Demokratisasi.</p> <p>c. Mengevaluasi dan menyusun laporan kegiatan Kesatuan Bangsa dan Demokratisasi.</p> <p>4. Bidang Pengamanan dan Penanggulangan Bencana :</p> <p>a. Penyiapan perumusan kebijakan fasilitasi pengamanan daerah</p> <p>b. Penyiapan perumusan kebijaksanaan fasilitasi penanggulangan bencana, dan segala dampaknya</p> <p>c. Pengkoordinasian kesiagaan kegiatan penanggulangan bencana</p> <p>d. Pengkoordinasian pemantauan dan mitigasi bencana</p> <p>e. Pengkoordinasian rehabilitasi dan rekonstruksi, penyelamatan, dan penyaluran bantuan sosial bencana</p> <p>f. Pengembangan kemampuan keamanan ketertiban masyarakat dalam penyelenggaraan keamanan ketertiban masyarakat.</p>
--	--	--

	<p>5. Bidang Pemberdayaan Perlindungan Masyarakat :</p> <p>Penyiapan perumusan kebijaksanaan fasilitasi pemberdayaan perlindungan masyarakat;</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengadakan, pemeliharaan sarana dan prasarana perlindungan masyarakat Pengkoordinasian peningkatan kuantitas dan kualitas potensi perlindungan masyarakat Pengkoordinasian pemberdayaan potensi dan pengerahan sumber daya perlindungan masyarakat Pengkoordinasian pemberdayaan kelembagaan perlindungan masyarakat, dan Pengkoordinasian fasilitasi kesadaran wajib bela negara
--	--

Sumber data: Badan Kesbang Linmas Propinsi Jateng.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa Mawil Hansip dalam SOTK lama berfungsi melaksanakan kebijaksanaan pemerintah Cq. Menteri Dalam Negeri dibidang pembinaan dan pengembangan pertahanan sipil, mempersiapkan serta menyusun pengerahan dan pengendalian potensi Pertahanan Sipil dalam menghadapi segala kemungkinan bencana menurut tingkat keadaan, mengadakan komunikasi, konsultasi dan kerjasama dengan instansi pemerintah serta instansi

lainnya yang bersangkutan dibidang keamanan dan ketertiban dalam rangka usaha mencapai tugas pokok sesuai petunjuk Gubernur, serta melaksanakan latihan, kursus dan penataran bagi anggota Pertahanan Sipil. Sedang fungsi Direktorat Sospol Propinsi Jawa Tengah dalam SOTK lama telah berfungsi pada kegiatan yang bersifat perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan bidang sosial politik. Dengan adanya dua fungsi yang berbeda pada Direktorat Sospol dan Mawil Hansip digabung dalam fungsi yang lebih condong pada Direktorat Sospol dalam Badan Kesbang dan Linmas, maka dapat dikatakan merupakan proses rekonstrukturisasi organisasi yang sudah ada menjadi struktur organisasi yang baru dengan cara menggabungkan unit kerja menjadi suatu lembaga. Hanya saja dalam SOTK baru Badan Kesbang dan Linmas dituntut tidak hanya mampu melaksanakan perintah tapi juga merumuskan dan menyiapkan kebijakan dan fasilitasi ketahanan bangsa maupun hubungan antar lembaga. Dengan demikian Badan Kesbang dan Linmas mempunyai tugas pokok memberikan pelayanan teknis ketatausahaan kepada semua unsur di lingkungan Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat, menyiapkan perumusan kebijakan dan fasilitasi di Bidang Hubungan Antar Lembaga Pemerintah Daerah Propinsi, Lembaga Masyarakat dan Parpol, melaksanakan sebagian tugas Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Bidang Ketahanan Bangsa, melaksanakan pengamanan daerah, kesiagaan, pemantauan dan mitigasi, rehabilitasi, dan rekonstruksi dalam upaya penanggulangan bencana serta malapetaka, dan

melaksanakan pengadaan, pemeliharaan sarana dan prasarana, pemberdayaan kualitas dan kuantitas potensi, kelembagaan perlindungan masyarakat, serta fasilitasi wajib bela negara.

Penggabungan dua Dinas baik dalam kerangka restrukturisasi organisasi maupun proses analisis mengelompokkan bidang pekerjaan menimbulkan beberapa konflik yang berkaitan dengan jumlah pegawai dari dua Dinas, beban kerja, maupun pembagian wewenang dalam organisasi atau dinas lembaga baru. Jumlah pegawai dalam SOTK lama (Dit Sospol dan Mawil Hansip) dan SOTK baru (Badan Kesbang dan Linmas) dapat dilihat seperti tabel di bawah ini

Tabel I.2

Jumlah Pegawai Lama dan Baru Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah

SOTK Lama	Jumlah		Kesbang dan Linmas
	Lama	Baru	
1	2	3	4
Dit Sospol	100	1	Jabatan Struktural / Eselon
		<input type="checkbox"/>	1. Eselon II.A
		<input type="checkbox"/>	2. Eselon II.B
		5	3. Eselon III.A
		<input type="checkbox"/>	4. Eselon III.B
		19	5. Eselon IV.A
		<input type="checkbox"/>	6. Eselon IV.B
		<input type="checkbox"/>	7. Eselon V.A
		<input type="checkbox"/>	8. Eselon V.B
Mawil Hansip	79		Jabatan Fungsional
		<input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	3. dst <input type="checkbox"/>
		150	Non Struktural / Staf
		<input type="checkbox"/>	Harlep / Honorer
Jumlah	179	175	

Sumber : Badan Kesbang dan Linmas

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah mempunyai jumlah pegawai 175 orang yang merupakan penggabungan Dit Sospol sebanyak 100 orang dan Mawil Hansip 79 orang. Dari hasil penggabungan tersebut berarti ada 4 orang pegawai yang tidak dimasukkan

dalam Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Dengan adanya penggabungan tersebut, maka restrukturisasi dan reorganisasi yang dilakukan juga menyangkut tugas pokok dan fungsi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

Sejalan dengan pendapat Warsito Utomo, birokrasi daerah harus sarat fungsi bukan sarat struktur, sehingga dapat memenuhi 3E (Efisien, Efektif, dan Ekonomis), maka restrukturisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Propinsi Jawa Tengah melalui struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) baru paling tidak harus mengarah pada aktualisasi Pemerintah Daerah sesuai budaya daerah. Dimana struktur tersebut lebih sarat dengan fungsi dan peranan masing-masing bidang dan/atau sub bidang dengan orientasi memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Pengorganisasian yang dilakukan melalui pembagian kerja dan pendelegasian dalam struktur organisasi Kesbang Linmas Propinsi Jawa Tengah akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Pentingnya struktur organisasi dalam mempengaruhi individu atau kelompok-kelompok yang terdapat dalam sebuah organisasi sudah banyak di tulis oleh ahli. Antara lain dikemukakan oleh Gibson "struktur organisasi untuk keperluan kita akan kita definisikan secara luas sebagai ciri organisasi yang berfungsi untuk mengendalikan atau membedakan semua bagiannya" (Gibson, 1996, hal. 7). Pendapat lain juga dikemukakan oleh Dale Timple "lingkungan

kerja dapat diartikan terbentuk dari suatu struktur organisasi dimana struktur organisasi akan menentukan pembagian kerja beserta elemen-elemennya sesuai dengan tujuan organisasi” (Gibson, 1997, hal. 3). Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat diinterpretasikan bahwa struktur organisasi berfungsi untuk mengendalikan semua bagian dan menentukan pembagian kerja sesuai dengan tujuan organisasi yang dalam hal ini memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Mengingat fungsi struktur organisasi sebagaimana dikemukakan di atas, maka penulis merasa perlu meneliti struktur organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah untuk mengetahui tingkat efektivitas organisasi tersebut sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Di dalam menganalisis struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah diteliti berdasarkan indikator-indikator struktur organisasi.

Struktur organisasi sering menggambarkan keadaan susunan atau hierarki organisasi mulai dari tingkat bawah ke atas. Ada tiga aspek penting dari variabel struktur organisasi, yaitu : (1) ukuran (*size*); (2) kompleksitas (*complexity*) atau diferensiasi (*differentiation*); dan (3) formalisasi (*formalization*) (Alo Liliweri, 1997, hal. 110). Sedang menurut Mintzberg unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari spesialisasi, standarisasi, koordinasi, sentralisasi dan ukuran satuan kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Gibson

(1997 : 110) yang menyatakan ada 3 unsur dalam struktur organisasi, yaitu formalisasi, kompleksitas, dan sentralisasi.

Dari pendapat di atas, maka dapat disusun matrik pendapat ahli sebagai berikut :

Tabel I.3

Matrik Pendapat ahli

Gibson	Mintzberg	Alo Liliweri
1. Formalisasi	1. Spesialisasi	1. Ukuran organisasi
2. Kompleksitas	2. Standarisasi	2. Kompleksitas
3. Sentralisasi	3. Koordinasi	3. Formalisasi
	4. Sentralisasi	
	5. Ukuran satuan kerja	

Berdasarkan matrik pendapat ahli di atas, maka struktur organisasi diteliti dari variabel-variabel atau dimensi-dimensi ukuran organisasi (Alo Liliweri dan Mintzberg), kompleksitas organisasi (Gibson dan Alo Liliweri) dan formalisasi (Gibson dan Alo Liliweri).

Sebagaimana yang dikemukakan di atas, bahwa struktur organisasi birokrasi harus sarat fungsi bukan sarat struktur agar dapat berorientasi kepada efektivitas maka ketiga variabel struktur organisasi di atas akan diperlakukan sebagai variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel terikatnya ialah efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas

Propinsi Jawa Tengah. Menurut Gibson kriteria efektivitas dapat diindikasikan dari berbagai macam indikator. Indikator jangka pendek untuk kelangsungan hidup jangka panjang seperti produktivitas, efisiensi, kecelakaan, keluar masuk karyawan, tingkat absensi, mutu, tingkat pendapatan, moral, dan kepuasan karyawan. (Gibson, 1996, hal. 50). Oleh karena itu di dalam penelitian ini efektivitas diteliti berdasarkan indikator motivasi, komunikasi, absensi.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Penelitian dalam “Analisis Struktur Organisasi Badan Kesbang Dan Linmas Propinsi Jawa Tengah” menitikberatkan pada efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah di lihat dari struktur organisasi. Struktur organisasi sebagai variabel bebas diuraikan menjadi variabel bebas ukuran organisasi (X1), kompleksitas organisasi (X2), dan formalisasi (X3), sedang efektivitas organisasi sebagai variabel terikat (Y). Penelitian mencoba menganalisa pengaruh-pengaruh atau hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.

Analisa kualitatif dengan ciri-ciri adanya sejumlah pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk pengumpulan data, akan mendiskripsikan permasalahan penelitian sesuai dengan data yang berhasil dikumpulkan. Analisa kuantatif juga digunakan untuk menguji data numerik dan hipotesa yang

diajukan mengenai pengaruh atau hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat.

Analisa kualitatif akan menghasilkan prosentase dan tabulasi silang yang dapat digunakan untuk menggambarkan sampai sejauhmana hubungan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Demikian juga dengan menggunakan analisa-analisa kuantitatif dapat dibuktikan ada dan tidaknya pengaruh atau hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan rumus statistik Rank Kendall.

Berpijak dari alasan tersebut di atas, maka didalam penelitian “Analisis Struktur Organisasi Badan Kesbang Dan Linmas Propinsi Jawa Tengah” akan diteliti ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, dan formalisasi terhadap efektivitas organisasi. Sehingga permasalahan didalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh ukuran organisasi terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah ?
2. Bagaimana pengaruh kompleksitas organisasi terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah ?
3. Bagaimana pengaruh formalisasi terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah ?

4. Bagaimana pengaruh ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, dan formalisasi terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh ukuran organisasi terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompleksitas organisasi terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui pengaruh formalisasi terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
4. Untuk mengetahui pengaruh ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian tentang “Analisis Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Badan Kesbang Dan Linmas Propinsi Jawa Tengah” adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian yang merupakan kajian ilmiah dan aplikasi ilmu pengetahuan diharapkan dapat menjadi wacana bagi penelitian berikutnya terutama penelitian tentang administrasi publik yang merupakan salah satu sarana pembangunan masyarakat.

2. Kegunaan Akademis

Diharapkan hasil penelitian dapat menambah literatur dan sumber informasi di lingkungan program pascasarjana Magister Administrasi khususnya Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.

3. Kegunaan Masyarakat atau Pemerintah

Hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi pemerintah di dalam mengevaluasi program-program pemerintah yang berorientasi meningkatkan pelayanan masyarakat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Struktur berkaitan dengan hubungan-hubungan logis antara berbagai fungsi dalam organisasi. Teori-teori klasik berfokus pada dua struktur dasar yang disebut lini dan staf. Struktur lini menyangkut saluran-saluran kewenangan organisasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan utama organisasi. Misalnya, disebuah perusahaan, struktur lininya mengikuti suatu tatanan jabatan yang bertanggung jawab atas produktivitas. Sedangkan struktur staf menyangkut pelaksanaan tugas dan wewenang yang ada dalam struktur lini.

Nilai dasar yang membedakan lini dan staf terletak pada wilayah pembuatan keputusan. Istilah lini berarti bahwa kewenangan terakhir terletak pada jabatan-jabatan dalam struktur itu. Tenaga staf secara tradisional memberi nasihat dan jasa untuk membantu lini. Lini mempunyai otoritas komando. Staf memberikan nasihat dan melakukan persuasi dalam bentuk usulan-usulan, namun tidak mempunyai kewenangan untuk memberikan perintah kepada manajer lini untuk mengikuti usulan-usulan tersebut. Bila usulan seorang ahli dari staf diterima oleh atasan lininya, usulan itu disebarkan atas kewenangan manajer lini, bukan atas kewenangan spesialis staf itu. Dengan demikian, kewenangan penuh

manajer lini tetap utuh, dan bawahan menerima perintah hanya dari atasan lini mereka, jadi memelihara kesatuan komando.

Peranan staf sebagai penasihat semata-mata telah berubah secara radikal sejalan dengan berlalunya waktu. Anggota staf sekarang sering diberi kewenangan perintah terbatas alih-alih kewenangan umum atas suatu unit organisasi. Sebagai contoh, departemen personalia atau departemen latihan dan pengembangan, meskipun merupakan suatu fungsi staf, boleh mengusulkan metode latihan kerja bagi semua pegawai baru, terlepas dari tugas lini mereka. Terdapat berbagai bentuk struktur organisasi, namun pada dasarnya terbagi dua : struktur tinggi atau vertikal dan struktur datar atau horisontal. Tingginya atau datarnya suatu organisasi ditentukan oleh perbedaan dalam jumlah tingkatan kewenangan dan variasi dalam rentang pengawasan (*span of control*) pada setiap tingkat. Struktur tinggi mempunyai banyak tingkat kewenangan dengan manajernya yang mempunyai rentang pengawasan yang sempit. Organisasi berstruktur-tinggi sering ditandai dengan pengawasan yang ketat, semangat kelompok, persaingan melalui hubungan pribadi, penambahan tanggung jawab secara bertahap, ketidakamanan yang konstan mengenai status, penekanan pada teknik manajemen, dan banyaknya peraturan. Organisasi berstruktur-datar, sebaliknya, tampaknya ditandai dengan aktivitas individualistik dan usaha yang dianjurkan. Struktur datar mempunyai pengawasan yang sedang-sedang saja dan lebih sedikit peraturan. Personalia mempunyai tanggung jawab yang lebih besar

pada tingkat lebih bawah dalam struktur datar, dan manajer mempunyai sedikit hubungan dengan mereka. Manajer harus menilai bawahan dengan standar yang obyektif dan kurang personal atas kinerja mereka, dan bawahan secara terbuka bersaing berdasarkan kerja nyata mereka alih-alih berdasarkan hubungan pribadi dengan atasan. Struktur datar tampaknya lebih sesuai untuk kegiatan dengan pengawasan yang longgar dan secara teknis sederhana meskipun secara individual lebih menantang, seperti organisasi penjualan jasa, pelayanan jasa, organisasi politik, dan organisasi keagamaan. Dengan ruang lingkup kebebasan individu yang lebih besar, struktur datar lebih cenderung menghasilkan sikap penuh semangat dan moral yang lebih baik di antara para pegawai. (R. Wayne Pace, Don F. Faules, 2000, hal. 50-52).

Struktur organisasi (disain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja. (Hani Handoko, 1990, hal. 169)

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut :

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Chandler telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan-perusahaan industri di Amerika. Dia pada dasarnya menyimpulkan bahwa "struktur mengikuti strategi". Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.
2. Teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industri masal akan memerlukan tingkat standardisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibanding perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
3. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan di antara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Di samping itu, orang-orang di luar organisasi, seperti pelanggan, supplier, dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.
4. Ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat. (Gibson, 1997, hal. 169-170).

Sedangkan unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari :

1. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
2. Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
3. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.

4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
5. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja. (Henry Mintzberg, 1999, hal. 7).

Organisasi merupakan media untuk melakukan kerjasama antar perorangan didalam suatu sistem tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Kerjasama didefinisikan oleh Winardi sebagai tindakan kolektif seseorang dengan orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari

- (1) Kesiediaan para karyawan untuk bekerjasama dengan teman- teman sekerja maupun dengan atasan mereka yang didasarkan untuk mencapai tujuan bersama.
- (2) Kesiediaan untuk saling membantu diantara teman-teman sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya.
- (3) Adanya keaktifan didalam kegiatan-kegiatan organisasi (Winardi, 1991, hal. 51).

Indikator lain yang digunakan untuk meneliti struktur organisasi ialah peranan dan pembagian kerja. Peranan dan pembagian kerja dalam suatu organisasi dapat dimulai sejak dari rekrutmen pegawai. Analisis pekerjaan sering dilakukan melalui proses analisis untuk mencari hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang ada pada saat ini. Analisis pekerjaan memberikan informasi dasar yang selanjutnya dapat digunakan dalam merumuskan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Munro Fraser mengemukakan system penilaian lima tingkat terhadap spesifikasi seseorang, yaitu :

1. Pengaruhnya terhadap yang lain (melalui fisik, penampilan, cara berekspresi).
2. Kualifikasi yang dimiliki (pendidikan, pelatihan, pengalaman).
3. Bakat bawaan (kecepatan memahami sesuatu, keinginan untuk belajar).

4. Motivasi (penyusunan sasaran dan penentuan bagaimana cara mencapainya).
5. Penyesuaian (tetap stabil dalam menghadapi tekanan, berhubungan baik dengan yang lain). (Eugene McKenna dan Nic Beech, 2001, hal. 122).

Biasanya uraian pekerjaan tidaklah cukup menjelaskan hal-hal yang ingin dikerjakan bawahan, karena uraian pekerjaan pada umumnya tidak disusun sebagai pekerjaan tertentu yang spesifik tetapi bagi kelompok-kelompok pekerjaan seluruhnya.

Dari pendapat di atas maka spesifikasi yang dilakukan pada dasarnya adalah untuk menetapkan peranan dan pembagian kerja pegawai dalam suatu organisasi. Indikator ketiga dalam variabel struktur organisasi ialah wewenang dan tanggungjawab pekerja. Menurut Gibson manajer memutuskan seberapa besar wewenang yang harus didelegasikan kepada setiap pekerjaan dan pelaksananya. Seperti yang diketahui, kekuasaan memberi hak kepada setiap orang untuk mengambil keputusan tanpa persetujuan pimpinan lebih tinggi dan menuntut ketaatan orang lain. Seorang manajer penjualan berhak mengangkat wiraniaga (keputusan) dan berhak mempekerjakan mereka di wilayah tertentu (ketaatan). Manajer penjualan lainnya mungkin tidak mempunyai hak mengangkat, tetapi berhak untuk menetapkan wilayah kerja. Oleh karena itu, tingkat wewenang yang didelegasikan dapat relatif tinggi atau relatif rendah dalam kaitannya dengan kedua aspek wewenang. Di samping itu, untuk pekerjaan tertentu, ada serangkaian bentuk alternatif pendelegasian wewenang (Gibson, 1996, hal. 11-12).

Apabila pimpinan telah mendefinisikan pekerjaan dalam kaitannya dengan aktivitas dan wewenangnya berarti kedua komponen utama pekerjaan itu sudah ditentukan. Kedua komponen tersebut tidak hanya menjelaskan sasaran pekerjaan tetapi juga menjelaskan hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya dalam suatu organisasi.

Sebagaimana pendapat Gibson, Mintzberg, dan Alo Liliweri, maka didalam menganalisis struktur organisasi akan dilihat dari variabel-variabel, indikator-indikator dan/atau dimensi ukuran organisasi, kompleksitas dan formalisasi. Ukuran organisasi sebagaimana dikemukakan Alo Liliweri ialah ukuran besaran organisasi yang mencakup jumlah karyawan dengan jumlah pelayanan. Menurut Mintzberg jumlah karyawan dan jumlah pelayanan termasuk ukuran satuan kerja dan standarisasi. Variabel atau indikator kompleksitas didasarkan pada pendapat Gibson dan Alo Liliweri, yaitu perbedaan yang terjadi diantara beberapa tugas dan fungsi dalam organisasi. Sedang formalisasi dipilih berdasarkan pendapat Gibson dan Alo Liliweri yang merujuk pada tingkat sejauhmana pekerjaan didalam organisasi distandarisasikan, kalau menurut Mintzberg dimensi tersebut merupakan spesialisasi dan koordinasi.

Menurut Gibson keterkaitan antara struktur organisasi dengan efektivitas organisasi disebabkan adanya pembagian wewenang dari keputusan manajemen. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan di bawah ini

Struktur organisasi dihasilkan dari keputusan manajerial mengenai empat atribut penting dari seluruh organisasi, pembagian pekerja, dasar departementasi, ukuran departemen, dan pendelegasian wewenang. Keputusan yang dibuat manajer dipengaruhi oleh faktor desain pekerjaan dan desain organisasi seperti perbedaan individu, kompetensi tugas, teknologi, ketidakpastian lingkungan, strategi, dan karakteristik manajer tertentu. Atribut struktur menentukan seberapa luas organisasi mencerminkan dimensi formal, kompleksitas dan sentralisasi, struktur organisasi berkontribusi pada efektivitas organisasi (Gibson, 1997, hal. 101).

Berdasarkan pendapat di atas, maka struktur organisasi dapat dianalisis sampai sejauhmana memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi. Dengan demikian untuk menganalisis struktur organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah digunakan variabel bebas struktur organisasi yang terdiri dari ukuran organisasi, kompleksitas, dan formalisasi dengan variabel terikat efektivitas organisasi.

1. Efektivitas Organisasi (Y)

Organisasi dapat menanggulangi berbagai konflik yang timbul dalam tahap manajemen peran secara efektif, mengakui dampak konflik tersebut terhadap kepuasan kerja dan pergantian karyawan. Meskipun motivasi dan prestasi tinggi tidak dapat dikaitkan dengan aktivitas sosialisasi, namun tidak demikian halnya dengan kepuasan dan pergantian karyawan, dan organisasi tidak mau kehilangan karyawan yang cakap.

Upaya mempertahankan karyawan yang mengalami berbagai konflik di luar pekerjaan, berusaha ditanggulangi secara profesional serta menjadwalkan dan menyesuaikan penugasan kerja bagi mereka yang

terutama mengalami konflik di rumah dan di tempat kerja. Tentu saja praktek ini tidak menjamin bahwa para karyawan tersebut akan mampu menanggulangi berbagai konflik tersebut. Walaupun demikian, yang penting organisasi telah memperlihatkan itikad baik dan mengadakan upaya yang tulus untuk ikut memikirkan masalah karyawannya (Gibson, 1996, hal. 223).

Pengembangan struktural dalam hubungannya dengan perubahan keorganisasian berkenaan dengan tindakan manajemen dalam usahanya meningkatkan efektivitas dengan mengadakan perubahan dalam struktur formal dari hubungan tugas dan wewenang. Bersamaan dengan itu kita harus mengakui bahwa struktur menciptakan hubungan manusiawi dan social yang kemudian dapat menjadi tujuan bagi para anggota organisasi. Hubungan ini, setelah didefinisikan dan disahkan oleh manajemen, memperkenalkan sebuah unsur stabilitas. Para anggota organisasi dapat menolak usaha mengganggu hubungan ini.

Teknik manajerial semua ditujukan pada peningkatan efektivitas. Tetapi untuk memahami dampak teknik ini, harus memahami dulu konsep efektivitas. Meskipun istilahnya luas digunakan, tetapi artinya tidak secara luas dimengerti. Dua konsep efektivitas yang saling bersaing berasal dari dua teori organisasi. Teori tujuan didasarkan pada pandangan bahwa organisasi bersifat rasional, satu kesatuan yang mempunyai misi

tertentu, tujuan dan sasaran. Seberapa baik mereka berfungsi (seberapa efektif) dinilai dari seberapa berhasil dalam mencapai tujuan. Teori sistem menganggap organisasi sebagai kesatuan sosial sebagai bagian dari lingkungan yang lebih luas dan apabila ingin terjaga kelangsungan hidupnya, fungsinya harus memenuhi tuntutan lingkungan. Perspektif *multiple constituency* atas efektivitas organisasi menjelaskan bahwa keberadaan organisasi harus memenuhi tuntutan beragam individu dan institusi (konstituensi). Masing-masing tentu mempunyai harapan dimana organisasi harus memenuhinya melalui kinerja.

Perubahan struktural mempengaruhi beberapa segi dari ketentuan formal tentang tugas dan wewenang. Seperti yang telah kita lihat, desain sebuah organisasi mencakup definisi dan spesifikasi dari rangkaian dan kedalaman pekerjaan, pengelompokan pekerjaan dalam departemen, penentuan besarnya kelompok yang melapor kepada satu orang manajer, dan pelimpahan wewenang. Dalam kerangka ini, terjadilah proses komunikasi dan proses pengambilan keputusan (Gibson, 1996, hal. 24-30).

Dua kesimpulan pokok dari teori sistem adalah :

1. Bahwa kriteria efektivitas harus menggambarkan seluruh siklus input-proses-output, tidak hanya output saja.

2. Bahwa kriteria efektivitas harus menggambarkan hubungan timbal-balik antara organisasi dan lingkungan yang lebih luas, empat hidupnya organisasi.

Penyusunan konsep organisasi sebagai suatu system social mengharuskan kita memperhatikan keuntungan yang diterima oleh para pesertanya maupun oleh para pelanggannya. Kepuasan dan semangat kerja adalah istilah yang serupa, yang menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi memenuhi kebutuhan para karyawannya.

Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi dapat menanggapi perubahan intern dan ekstern. Tetapi, berbeda dengan menggunakan di tempat lain, kemampuan adaptasi bersifat lebih abstrak daripada produksi, efisiensi, atau kepuasan. Kriteria ini berhubungan dengan kemampuan manajemen untuk menduga adanya perubahan dalam lingkungan maupun dalam organisasi itu sendiri.

Organisasi harus menginvestasi dalam organisasi itu sendiri untuk memperluas kemampuannya untuk hidup terus (*survive*) dalam jangka panjang. Usaha pengembangan yang biasa adalah program pelatihan bagi tenaga manajemen dan non manajemen, tetapi sekarang ini pengembangan organisasi telah bertambah banyak macamnya dan meliputi sejumlah pendekatan psikologis dan sosiologis.

Jadi jika kita mengatakan tentang keseimbangan yang optimal, maka kita sedang berbicara untuk sebagian, tentang keseimbangan hasil karya organisasi sepanjang waktu.

Segi lain dari keseimbangan optimal adalah keseimbangan dari pencapaian hubungan yang wajar antara kriteria-kriteria itu dalam periode waktu tertentu (Bambang Tri Cahyono, 1990, hal. 5-6).

Sesuai dengan pendapat John P. Champbell yang dikutip oleh Stephen P. Robbins (1994, hal. 55), maka efektivitas organisasi diukur dari :

Tabel II.1

Kriteria Tentang Keefektifan Organisasi

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Keefektifan keseluruhan2. Produktivitas3. Efisiensi4. Laba5. Kualitas6. Kecelakaan7. Pertumbuhan8. <i>Kemangkiran / Absensi</i>9. Pergantian pegawai10. Kepuasan kerja11. <i>Motivasi</i>12. Moral/semangat juang13. Kontrol14. Konflik/solidaritas15. Fleksibilitas/penyesuaian16. Perencanaan dan penetapan tujuan17. Konsensus tentang tujuan18. Internalisasi tujuan organisasi19. Konsensus tentang tujuan |
|--|

20. Keterampilan interpersonal manajerial
21. Keterampilan manajerial
22. *Manajemen informasi dan komunikasi*
23. Kesiapan
24. Pemanfaatan lingkungan
25. Evaluasi pihak luar
26. Stabilitas
27. Nilai sumber daya manusia
28. Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama
29. Penekanan pada pelatihan dan pengembangan
30. Penekanan pada performa

Dari beberapa indikator efektifitas organisasi yang dikemukakan oleh John P. Champbell di atas, maka di dalam menganalisa pengaruh ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi organisasi terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, efektivitas organisasi diteliti dari indikator-indikator motivasi, komunikasi, serta kemangkiran / absensi. Pemilihan indikator-indikator tersebut didasarkan pada pertimbangan untuk mengetahui efektivitas organisasi dalam jangka pendek. Pemilihan indikator motivasi untuk meneliti efektivitas organisasi didasarkan pada pendapat Kartini Kartono yang berbunyi :

Aspek terpenting dari bekerja ialah : motivasi kerja, yaitu motivasi untuk mendapatkan nilai-nilai ekonomis tertentu dalam wujud gaji, honorarium, premi, bonus, kendaraan dan rumah dinas juga bisa berwujud nilai-nilai sosial. Nilai sosial atau nilai immaterial ini antara lain berupa penghargaan, respek, kekaguman kawan-kawan, status sosial, prestise dan martabat diri (Kartini Kartono, 1983, hal. 13).

Dalam konsepsi yang lain tentang memotivasi pekerja juga dikemukakan oleh Kovach yang menyatakan bahwa sikap pegawai dan faktor sebenarnya yang memotivasi pegawai berubah lebih cepat daripada kecepatan perubahan pengetahuan penyelia mengenai apa yang memotivasi pekerja. (Wayne R. Pace, 2000, hal. 117 – 118).

Demikian pula dengan pemilihan informasi dan komunikasi sebagai salah satu indikator yang digunakan untuk meneliti efektivitas organisasi. Wayne R. Pace (2000, hal. 154) mengemukakan pendapat tentang komunikasi sebagai berikut :

Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil risiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi, secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.

Pentingnya peranan komunikasi didalam organisasi yang efektif juga dikemukakan oleh Gibson sebagai berikut :

Komunikasi yang efektif adalah hasil dari pemahaman bersama antara komunikator dan penerima. Sebenarnya, kata komunikasi (*communication*) berasal dari kata latin (*communis*), artinya sama (*common*). Komunikator berusaha menetapkan sesuatu kesamaan (*commonness*) dengan penerima. Jadi kita dapat mendefinisikan

komunikasi sebagai penyampaian informasi dan pengertian dengan menggunakan tanda-tanda yang sama. Tanda-tanda yang sama (*common symbols*) mungkin bersifat lisan atau bukan-lisan. Nanti kita akan mengetahui bahwa dalam hubungannya dengan struktur organisasi, informasi dapat mengalir ke atas dan ke bawah (*vertical*), melintang (*horizontal*), serta ke bawah dan melintang (*diagonal*) (Gibson, 1997, hal. 436).

Sedang indikator kemangkiran atau absensi dipilih sebagai parameter kedua indikator di atas dengan asumsi jika motivasi organisasi dan komunikasi organisasi berjalan sebagaimana mestinya, maka absensi pegawai dapat mencapai minimum. Untuk lebih jelasnya, maka ketiga indikator efektivitas organisasi diuraikan sebagai berikut :

1. Motivasi

Motivasi dalam organisasi ialah motivasi diantara orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Ada beberapa ahli yang mengemukakan teori motivasi dengan latar belakang yang berbeda. Menurut konsep hedonisme menyatakan bahwa seseorang itu mempunyai kecenderungan mencari keenakan dan kesenangan serta menghindari ketidakenakan dan kesusahan. Tokoh-tokoh hedonisme antara lain Adam Smith, Jeremy Bentham, dan John Stuart Mill mencoba menjelaskan motivasi dalam hubungannya dengan usaha-usaha orang untuk memaksimalkan kesenangan dan menekan kesusahan. Pemikir-pemikir psikologi pada awalnya juga

terpengaruh dengan ide hedonisme ini (Miftah Thoha, 2001, hal. 177-178).

Motivasi banyak dipengaruhi berbagai faktor antara lain dikemukakan oleh Maslow. Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Pentingnya kebutuhan akan perwujudan diri dalam motivasi telah disoroti dalam perdebatan isu organisasi. Apakah anda puas atau dapat mencapai kepuasan kebutuhan perwujudan diri dalam pekerjaan, di sekolah, atau di rumah ? Kebutuhan yang lebih rendah harus di penuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengendalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ialah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi mereda daya motivasinya. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima upah yang cukup untuk pekerjaannya dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya motivasi lagi (Gibson, 1996, hal. 97).

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang

merasa puas (*dissatisfiers-satisfiers*). Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfier*) atau disebut juga faktor iklim baik (*hygiene factors*) karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu "tidak adanya ketidakpuasan". Kedua, serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*job content*), yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut pemuas atau motivator, yang meliputi :

- a. Prestasi (*achievement*)
- b. Pengakuan (*recognition*)
- c. Tanggung jawab (*responsibility*)
- d. Kemajuan (*advancement*)
- e. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

f. Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*) (Gibson, 1996, hal. 107-108).

2. Komunikasi

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi (Wayne R. Pace, 2000, hal. 149).

Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi, yang merujuk kepada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, berjalan, dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah. Menurut Frantz (1988, hal. 74-77) usaha manusia didalam berkomunikasi terdiri atas empat unsur, yaitu :

1. Aktivitas yang merupakan pekerjaan dalam organisasi.
2. Langkah-langkah berupa pelaksanaan kerja.

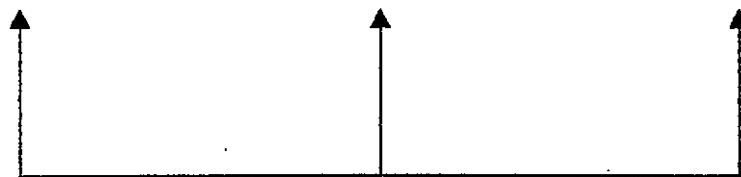
3. Kualitas hasil.

4. Pola waktu kerja.

Anggota organisasi memilih berbagai jumlah usaha yang mereka curahkan untuk kegiatan organisasi, langkah-langkah pelaksanaan kerja, perhatian terhadap pekerjaan mereka-kualitas hasil kerja mereka, dan jumlah waktu yang mereka berikan kepada pekerjaan mereka. Mereka membuat pilihan-pilihan ini karena “usaha-usaha yang diarahkan” –usaha yang kami rujuk tidak secara langsung dibayar sebagai bagian dari perjanjian untuk tenaga kerja dalam organisasi, tetapi menggambarkan hasil respons anggota organisasi atas motivasi-motivasi yang diberikan oleh kejiwaan mereka dan/atau oleh lingkungan eksternal tempat mereka bekerja (Wayne R. Pace, 2000, hal. 155).

Kontinum berikut ini yang terdiri dari tiga unsur pokok dapat kiranya dipergunakan untuk mengidentifikasikan komunikasi yang relevan dengan ilmu perilaku organisasi. Tiga unsur pokok tersebut akan diterangkan lebih lanjut dalam bab ini, yang terdiri antara lain :

Informasi Proses Komunikasi Organisasi Komunikasi Antarorang



Telah banyak diketahui bahwa komunikasi itu sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antaranya orang yang berkomunikasi, motivasinya, latar belakang pendidikannya, dan prasangka-prasangka pribadinya (*personal bias*). Adapun sifat dari informasi-informasi yang diterima, cara penyajian dan pemahaman informasi, dan proses umpan balik. Ketiga faktor yang mempengaruhi informasi tersebut dapat disebut dengan istilah lain kelebihan informasi (*overload*), pengertian, dan *feedback* (Miftah Thoha, 2001, hal. 149-150).

3. Absensi

Menurut Gordon E. Wathins (Fred N Kerlinger, 1997, hal. 159) absensi menunjukkan hal-hal yang berikut ini :

"Absenteeism refers to the workers absence from his regular task when he is normally to work. This includes time cost because illness and accident and time away from the job because of personnel reasons, wether authorized or not".

Yang maksudnya sebagai berikut :

"Absensi menunjukkan ketidakhadiran pekerja dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang sebab sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan-alasan pribadi, baik diberi wewenang atau tidak. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi

adalah diberhentikan sementara tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, periode libur dan pemberhentian bekerja”.

2. Ukuran Organisasi (X1)

Dalam berbagai penelitian organisasi ukuran organisasi selalu digunakan sebagai variabel bebas yang diukur melalui beberapa cara. Hall, Hass, dan Johnson, misalnya menetapkan cara untuk mengetahui “ukuran organisasi” melalui penghitungan jumlah karyawan dalam organisasi (banyak atau sedikit). Cara lain untuk mengetahui ukuran organisasi telah diajukan pula oleh Anderson dan Warkov, yakni melalui ukuran layanan (Alo Liliweri, 1997, hal. 110; 113).

Terdapat kesepakatan umum dari para peneliti Teori Organisasi mengenai bagaimana besaran sebuah organisasi didefinisikan. Lebih dari 80 persen penelitian yang menggunakan besaran organisasi sebagai variabel mendefinisikannya sebagai jumlah total pegawai. Hal ini konsisten dengan asumsi bahwa karena manusia serta interaksinyalah yang terstruktur, maka jumlah mereka harus dihubungkan secara lebih dekat dengan struktur daripada dengan ukuran besaran lain. Namun demikian, hanya karena ada kesepakatan yang tinggi di antara para peneliti mengenai apa yang dimaksud dengan besaran organisasi, tidak berarti mereka benar (Stephen P Robbins, 1994, hal. 165-166).

Meskipun dapat dikatakan bahwa berbagai ukuran besaran organisasi tidak dapat saling dipertukarkan, tetapi dari berbagai penelitian dapat dibuktikan bahwa menghitung jumlah keseluruhan pegawai beralasan pada adanya hubungan yang erat dengan ukuran-ukuran lain. Salah satu argumen paling tepat mengenai pentingnya besaran sebagai sebuah determinan struktur di buat oleh Peter Blau yang menyatakan :

Meningkatnya besaran mendorong diferensiasi struktural tetapi dengan tingkat yang menurun. Peningkatan dalam besaran organisasi diikuti dengan penambahan yang mula-mula cepat dan kemudian peningkatan yang sedikit demi sedikit dari cabang-cabang lokal yang menjadi tempat penyebaran agen-agen tersebut secara spatial, jumlah kedudukan resmi yang mencerminkan pembagian kerja, jumlah tingkat vertikal dalam hierarki, jumlah divisi fungsional pada kantor pusat, dan jumlah seksi per divisi (Stephen P Robbins, 1994, hal. 167).-

Sementara pendapat Meyer (1994, hal. 168-169) mengemukakan bahwa hubungan antara besaran dan dimensi struktur tidak mengimplikasikan timbal balik. Artinya meskipun besaran dan struktur saling berhubungan diantara sekelompok organisasi pada waktu tertentu hanya analisis longitudinal yang akan memungkinkan dihapuskannya hipotesis kebalikan yang menyatakan bahwa struktur menyebabkan besaran. Dari pendapat di atas dapat diinterpretasikan bahwa besaran suatu organisasi akan berdampak terhadap karakteristik organisasi.

Besaran organisasi yang berpengaruh secara timbal balik terhadap struktur organisasi menurut Chris Argyris (1994, hal.169) yang menganalisis data Blau menyatakan bahwa organisasi pemerintah mempunyai keterbatasan anggaran, batasan geografis yang jelas, jumlah staf yang pada dasarnya ditetapkan sebelumnya dan dipengaruhi oleh peraturan. Para pimpinan yang bekerja pada kantor pemerintah mengikuti teori manajemen tradisional tentang spesialisasi tugas, satuan komando, rentang kendali dan lain sebagainya. Sehingga peningkatan jumlah pegawai akan diikuti oleh peningkatan diferensiasi.

Size imperative (ukuran besaran struktur organisasi) dari Blau juga ditantang oleh Mayhew (1994, hal.170) dan kawan-kawannya. Dengan menggunakan program komputer yang menentukan tingkat diferensiasi yang mungkin untuk setiap tingkat besaran, mereka menyimpulkan bahwa penemuan Blau mengenai hubungan antara besaran dan kompleksitas merupakan kepastian matematik jika probabilitas yang setara ditetapkan terhadap semua kemungkinan kombinasi struktural.

Penelitian kelompok Aston juga mendapat kritik. Aldrich (1994, hal. 170) menganalisis kembali data Aston dan mengusulkan beberapa alternatif dan interpretasi yang mungkin. Misalnya, besaran adalah hasil, bukan penyebab: teknologi menentukan struktur, yang pada gilirannya akan menentukan besaran. Aldrich mengatakan bahwa perusahaan yang

mempunyai kompleksitas dan formalisasi yang tinggi secara sederhana dapat dikatakan perlu mempekerjakan lebih banyak tenaga kerja dibandingkan perusahaan yang kurang terstruktur (Stephen P Robbins, 1994, hal. 170).

Blau menemukan bahwa dampak besaran terhadap kompleksitas berada pada tingkat yang menurun. Seperti dicatat oleh Argyris, kesimpulan tersebut dapat diterapkan hanya pada lembaga-lembaga pemerintah yang mempunyai karakteristik unik dari kantor tenaga kerja seperti yang dipelajari. Penemuan Meyer pasti tidak dapat diabaikan. Meskipun juga dibatasi hanya pada kantor pemerintahan, ia memperlihatkan bukti kuat yang mendukung *size imperative*. Sehingga dapat disimpulkan untuk sementara bahwa besaran mempengaruhi kompleksitas, tetapi pada tingkat yang menurun, dalam organisasi pemerintahan. Ukuran organisasi dalam penelitian ini diteliti dari indikator :

- Jumlah karyawan
- Jumlah pelayanan

3. Kompleksitas Organisasi (X2)

Campbell dan Akers (Alo Liliweri, 1997, hal. 405) telah mengajukan beberapa hasil penelitian dan percobaan mereka untuk

menunjukkan kompleksitas dan diferensiasi organisasi. Ada dua bentuk umum kompleksitas dan diferensiasi, yaitu : kompleksitas horisontal dan kompleksitas vertikal. Kompleksitas horisontal adalah perbedaan yang terjadi di antara beberapa tugas dan fungsi dalam organisasi. Hal tersebut dikaitkan dengan tatanan atau aturan organisasi, yaitu mencegah sedapat mungkin terjadinya tumpang tindih kekuasaan dan wewenang. Sedangkan kompleksitas vertikal diartikan dengan tingkat kerumitan susunan organisasi dari tingkat bawah sampai ke atas yang kerap kali sukar memperlihatkan hubungan antara atasan dengan bawahan secara jelas dan tepat (Alo Liliweri, 1997, hal. 113-114).

Berbicara mengenai tugas dan fungsi dalam suatu organisasi berhubungan erat dengan pembagian pekerjaan bertautan dengan sampai seberapa jauhkah pekerjaan itu dispesialisasikan. Secara umum semua pekerjaan dispesialisasikan sampai suatu tingkat dan kemampuan untuk membagi pekerjaan diantara banyak pemegang pekerjaan dalam keuntungan utama dari organisasi. Keputusan penting dalam mengembangkan struktur keorganisasian adalah menentukan sampai seberapa jauh harus diadakan pembagian. Menurut Bambang Tri Cahyono (1990, hal. 47) keuntungan dari spesialisasi meliputi :

- a. Jika suatu pekerjaan mengandung sedikit tugas, maka kita mudah melatih penggantinya bagi personalia yang diberhentikan, dipindahkan,

atau yang mangkir. Kegiatan pelatihan yang minimum akan makan biaya pelatihan yang rendah.

- b. Apabila suatu pekerjaan hanya memerlukan tugas sedikit jumlahnya, maka karyawan dapat menjadi ahli dalam melaksanakan tugas ini. Keahlian yang tinggi akan menghasilkan mutu output yang lebih baik.

Dalam skala lebih besar pembagian tugas didalam kelompok organisasi disusun per bidang pelayanan atau dikenal dengan departementalisasi. Proses pengabungan pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok dan persoalan manajerial yang muncul dalam departementalisasi adalah dasar yang digunakan sebagai alasan pengabungan kelompok atau pengabungan pekerjaan dalam suatu departemen. Ada banyak dasar bagi pembentukan departementalisasi antara lain yang relevan dengan pokok permasalahan, yaitu :

1. Departementalisasi Fungsional. Pekerjaan dapat dikelompokkan menurut fungsi dari organisasi. Perusahaan bisnis meliputi fungsi produksi, pemasaran, keuangan akunting, dan personalia. Rumah sakit meliputi fungsi bedah, psikiatri, rumah tangga, farmasi, dan personalia. Dasar fungsional mungkin merupakan skema yang paling banyak digunakan karena penampilannya yang mudah dimengerti orang. Dengan memiliki departemen, para ahli, manajemen menciptakan, secara teoritis, unit yang paling efisien yang mungkin diciptakan. Kerugiannya timbul karena para ahli bekerja sama dan saling mendorong dalam bidang keahlian dan minat mereka, maka tujuan keorganisasian mungkin dikorbankan untuk kepentingan tujuan departemental. Para akuntan hanya melihat persoalan mereka tanpa melihat persoalan produksi.
2. Departementalisasi Teritorial. Pembentukan kelompok atas dasar bidang geografis, logikanya bahwa semua kegiatan dalam daerah tertentu seharusnya ditugaskan kepada seorang manajer. Keuntungannya adalah, bahwa cara ini memberikan dasar pelatihan bagi personalia manajerial. Perusahaan dapat menempatkan para manajer di daerah dan kemudian menilai program dan kemajuan

mereka dalam daerah geografis tersebut. Pengalaman yang diperoleh para manajer di daerah yang jauh dari kantor pusat memberi pandangan yang sangat berharga mengenai bagaimana produk atau jasa diterima dilapangan (Bambang Tri Cahyono, 1990, hal. 48).

Menurut Gibson kompleksitas adalah akibat langsung dari pembagian kerja dan pembentukan departemen. Khususnya, konsep ini mengacu pada jumlah jenis pekerjaan yang sangat berbeda, atau pengelompokan jabatan, dan jumlah unit atau departemen yang berbeda secara nyata. Ide pokoknya ialah bahwa organisasi dengan berbagai macam jenis pekerjaan dan unit, menimbulkan masalah manajerial dan organisasi yang lebih rumit dibandingkan dengan organisasi yang memiliki sedikit jenis pekerjaan dan departemen (Gibson, 1996, hal. 28).

Kompleksitas dikaitkan dengan perbedaan antara pekerjaan dengan unit kerja sering disebut dengan istilah perbedaan horizontal, sedangkan perbedaan vertikal mengacu pada jumlah tingkatan dalam organisasi. Lebih lanjut Gibson menggolongkan empat keputusan hubungan antara perbedaan kompleksitas horizontal dengan kompleksitas vertikal, yaitu :

1. Semakin tinggi spesialisasi kerja, semakin besar kompleksitas organisasi. Spesialisasi adalah proses pembentukan berbagai tugas sehingga bersifat lebih kompleks. Spesialisasi kerja adalah penyebab utama timbulnya perbedaan horizontal.
2. Semakin besar pendelegasian wewenang, semakin besar kompleksitasnya. Pendelegasian wewenang secara khas dikaitkan dengan panjangnya garis komando, yang tingkat manajerial relatif besar. Oleh karena itu, pendelegasian wewenang mendorong terjadinya perbedaan vertikal.

3. Semakin besarnya pemakaian dasar territorial, pelanggan, dan produk, semakin kompleks keadaannya. Keseluruhan dasar itu menyangkut pembentukan unit-unit swadaya yang beroperasi lebih mirip dengan unit organisasi yang berdiri sendiri. Sudah barang tentu harus ada pendelegasian wewenang yang besar, sehingga menimbulkan kompleksitas lebih besar.
4. Rentang kendali sempit dikaitkan dengan kompleksitas tinggi. Hubungan ini terjadi karena dibutuhkan rentang kendali yang sempit apabila pekerjaan yang harus diselia berbeda satu sama lain. Seorang penyelia dapat mengelola lebih banyak orang dalam sebuah organisasi sederhana dibandingkan dengan organisasi yang kompleks. Jadi, seperti dikemukakan dalam Perdebatan Isyu Organisasi pada pembukaan bab ini, masalah rentang kendali yang nampaknya sederhana itu dapat berakibat besar atas perilaku organisasi dan individu. Oleh karena itu, kita dapat memperkirakan adanya kontroversi mengenai hal itu (Gibson, 1996, hal. 28-29).

Struktur organisasi secara tradisional ditetapkan berdasarkan pembagian kerja fungsional dan skala. Struktur organisasi dikomunikasikan kepada semua anggota melalui pendelegasian. Menurut Gondo Kusumo (1980, hal. 87) syarat utama didalam mendelegasikan ialah adanya persetujuan antara kedua pihak mengenai hasil penyelesaian tugas, yang lengkapnya berbunyi :

Langkah utama dalam tindakan mendelegasikan ialah persetujuan antara kedua pihak mengenai hasil penyelesaian tugas/masalah. Tanpa persetujuan demikian, pendelegasian tidak lengkap dan mudah menimbulkan perselisihan di kemudian hari. Pengawasan sampai dengan hasil tersebut tetap dilakukan oleh pihak atasan, walaupun makin dikurangi seperti dijelaskan nanti. Bimbingan diberikan pada waktu mendelegasikan.

Kepercayaan pimpinan untuk mendelegasikan tugas kepada karyawan harus ditunjang atau disesuaikan dengan tingkat kemampuan

karyawan untuk menyelesaikan tingkat kesulitan situasi dan persoalan dalam masalah atau tugas yang bersangkutan. Dari beberapa pendapat di atas, maka variabel kompleksitas organisasi diteliti dari indikator :

- Tugas dan wewenang
- Hubungan atasan dan bawahan

4. Formalisasi (X3)

Formalisasi diartikan dengan seberapa jauh hubungan dan prosedur kerja yang diberlakukan dalam satu organisasi. Haas dan Johnson mengemukakan, para ahli ilmu sosial selalu mengalami kesulitan mendefinisikan formalisasi, namun mereka berhasil memberikan beberapa batasan atas beberapa aspek yang dibahas dalam formalisasi, yaitu :

1. Peranan (*roles*), aktivitas atau kegiatan yang dimainkan oleh karyawan dalam organisasi yang terdiri dari :
 - a. Kejelasan tentang kedudukan seseorang dalam organisasi.
 - b. Ada atau tidaknya pembagian kerja secara tertulis.
2. Hubungan kekuasaan (*authority relations*) :
 - a. Tingkatan atau struktur kekuasaan yang diakui oleh organisasi (kejelasan definisi tentang hierarki dan wewenang).
 - b. Sejauhmana tingkatan atau struktur kewenangan itu tertulis.
3. Proses komunikasi (*communication process*) :
 - a. Menekankan pada proses komunikasi tertulis.
 - b. Saluran-saluran yang digunakan dalam proses komunikasi.
4. Norma-norma (*norms*) dan sanksi (*sanctions*) :
 - a. Jumlah peraturan dan kebijaksanaan yang tertulis.
 - b. Ketentuan tertulis yang jelas tentang tingkatan hukuman bagi pelanggar.

5. Prosedur-prosedur :

- a. Tingkatan formalisasi mengenai orientasi program bagi anggota-anggota baru (sosialisasi secara sistematis).
- b. Tingkatan formalisasi program pelatihan bagi anggota-anggota baru, sebagai proses sosialisasi yang bersifat sistematis dan bersinambung. (Alo Liliweri, 1997, hal. 114-115).

Peranan atau *roles* menunjukkan pola perilaku karyawan yang diharapkan pada posisi tertentu. Persepsi peran menurut Bambang Tri Cahyono dapat dibedakan menjadi tiga kelompok, yakni :

1. Berdasarkan persepsi organisasi, peran berhubungan dengan posisi yang diduduki orang dalam organisasi, yakni jumlah peranan yang ditentukan dalam organisasi.
2. Berdasarkan persepsi kelompok, peran mirip dengan norma kelompok.
3. Berdasarkan persepsi individu, peran berhubungan dengan posisi seseorang dalam suatu organisasi (Bambang Tri Cahyono, 1990, hal. 37).

Formalisasi merujuk pada tingkat sampai sejauhmana pekerjaan didalam organisasi di standarisasikan. Jika pekerjaan tersebut sangat diformalisasikan, maka pemegang pekerjaan tersebut hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan mengerjakannya, dan bagaimana harus dikerjakan.

Menurut Stephen Robbin (1994, hal. 103) :

“para pegawai dapat diharapkan untuk selalu menangani masukan yang sama dan konsisten. Terdapat uraian pekerjaan yang eksplisit, sejumlah besar peraturan organisasi, serta prosedur yang ditetapkan secara jelas yang meliputi proses pekerjaan didalam organisasi di mana terdapat formalisasi yang tinggi. Jika formalisasi rendah, perilaku para pegawai relatif tidak terprogram. Pekerjaan demikian

menawarkan kepada para pegawai banyak kebebasan untuk mengambil kebijakan didalam pekerjaan mereka”.

Pendapat di atas dapat disimpulkan formalisasi merupakan suatu ukuran tentang standarisasi. Oleh karena itu makin besar standarisasi akan semakin sedikit jumlah masukan mengenai bagaimana suatu pekerjaan harus diselesaikan oleh karyawan. Pemahaman tentang teori peran bermanfaat untuk dapat membuat analisis perilaku seseorang didalam organisasi. Barry Cushway dan Derek Lodge (1999, hal. 100) mengemukakan :

Dalam sebuah organisasi orang ditunjuk melakukan peran yang sesuai dengan kedudukan dalam hierarki. Seseorang yang menduduki jabatan tertentu diharapkan dapat berperilaku dengan cara tertentu oleh orang-orang dengan siapa mereka saling mempengaruhi (dikenal sebagai rangkaian-peran mereka) dan mereka sendiri akan mengembangkan persepsi masing-masing tentang bagaimana mereka harus berperilaku didalam peran tertentu.

Orang dapat menyesuaikan diri dengan harapan orang lain atau tidak. Kalau mereka tidak dapat, pertentangan atau kesalahpahaman dapat timbul. Misalnya, bawahan mungkin mempunyai anggapan tentang peran manajerial yang berbeda dengan cara manajer melihat peran tersebut.

Pendapat di atas mengisyaratkan adanya konflik peran di dalam suatu formalisasi organisasi. Konflik antara kelompok dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif, tergantung pengaruh konflik terhadap pencapaian tujuan organisasi. Konflik mungkin dapat bermanfaat jika konflik digunakan sebagai alat untuk mengadakan perubahan atau inovasi

dan menghasilkan pemecahan persoalan yang lebih baik. Tetapi terlalu banyak konflik dapat menimbulkan kekacauan.

Aspek lain dari formalisasi yang akan digunakan sebagai indikator ialah hubungan kekuasaan. Di dalam banyak kasus organisasi, kekuasaan dapat diartikan sebagai orang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar biasa menjadi pengikutnya. Kekuasaan tersebut dapat menentukan penggantian karyawan, kepuasan kerja, produktivitas, moral kelompok, hingga perubahan organisasi secara menyeluruh. Di dalam organisasi kekuasaan di akumulasi dan dimanifestasikan ke pribadi pimpinan. Dengan demikian aspek hubungan kekuasaan juga disebut aspek-aspek kewenangan pimpinan yang didalam organisasi pemerintah disusun secara berjenjang baik menurut tingkat eselon maupun pangkat dan golongan. Ada tiga istilah yang dapat dipakai untuk menjelaskan legitimasi wewenang dalam semua organisasi menurut Max Weber (Alo Liliweri, 1997, hal. 248-249):

1. Tipe kekuasaan kharismatik

Tipe ini merujuk pada seseorang yang memiliki kharisma khusus untuk menarik perhatian para pengikut. Tokoh-tokoh contoh antara lain, Aleksander Agung, Napoleon, dan Hitler. Para tokoh itu memerintah pengikutnya tanpa pertanyaan lanjutan. Akibatnya para pengikut menuruti perintahnya hanya karena menganggap profil pemimpinnya sebagai pemimpin yang mempunyai kharisma. Kharisma para tokoh tersebut, pada zaman itu, dapat disejajarkan dengan kharisma para tokoh agama. Bentuk ketaatan para pengikut kepada pemimpinnya ibarat devosi atau ketaatan dengan pengorbanan habis-habisan.

2. Tipe kekuasaan tradisional

Tipe kekuasaan ini merujuk pada suatu kekuasaan yang diperoleh secara turun temurun atau kekuasaan yang diwarisi. Kerajaan merupakan contoh bentuk kekuasaan tradisional. System kekuasaan kerajaan menetapkan semua anak yang sah otomatis mendapat kekuasaan dari ayah atau ibu. Seluruh masyarakatpun harus menerima tradisi tersebut, meskipun mula-mula tradisi ini hanya diterima sebagai tradisi kerajaan. Yang menarik adalah, pada perkembangan tradisi kekuasaan selanjutnya di negara-negara yang berbentuk kepresidenanpun menerapkan tradisi tersebut.

3. Tipe kekuasaan hukum rasional

Tipe kekuasaan ini berdasarkan suatu peraturan yang bersistem. Tipe kekuasaan hukum rasional tersebut kemudian berkembang luas dan diterima oleh organisasi modern, termasuk organisasi birokrasi. Kekuasaan ini ditunjukkan oleh system dan aturan, serta norma-norma yang rasional yang mengatur wewenang atasan terhadap bawahan. Ada kalanya wewenang itu bersifat abstrak namun diterima pengikut secara konvensional.

Lebih lanjut Weber mengemukakan suatu unsur yang mengendalikan organisasi dan yang menyakinkan bahwa suatu prosedur dipatuhi adalah otoritas dan rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh para pejabatnya. Tentang bagaimana para pejabat tersebut memperoleh otoritas diidentifikasi sumber-sumber otoritas oleh Weber sebagai berikut :

- (1) Otoritas yang rasional dan sah, hal ini diciptakan oleh tingkat dan posisi yang dipegang oleh seseorang pejabat didalam suatu hierarki.
- (2) Otoritas yang tradisional, ini diciptakan oleh kelas-kelas dalam masyarakat dan juga oleh adat-kebiasaan.
- (3) Otoritas yang kharismatik, ini ditimbulkan oleh potensi kepribadian dari pejabat.

Menurut Weber birokrasi itu dibangun dari otoritas yang rasional dan sah. Dalam hal tertentu ia tidak setuju dengan tradisionalitas dan emosionalitas. Dengan demikian Weber memberikan andil dalam

analisa perilaku organisasi lewat konsep struktur birokrasinya (Miftah Thoha, 2001, hal. 12-13).

Sementara itu Keith Davis berpendapat

Apabila struktur, aturan, dan prosedur organisasi diikuti dengan kaku, akan timbul suatu kondisi yang dikenal sebagai birokrasi. Birokrasi dicirikan dengan sistem administratif yang besar dan rumit yang beroperasi dengan menekankan impersonalitas. Karakteristik utamanya adalah penekanan pada spesialisasi, hierarki wewenang yang kaku, peraturan dan pengendalian terinci, dan impersonalitas. Birokrasi memiliki manfaat, seperti stabilitas dan keseragaman yang berfokus pada tujuan. Semula konsep ini dikembangkan sebagai cara yang diinginkan untuk mengelola organisasi besar. Kesukaran timbul apabila terlalu kaku berpedoman pada sistem. Keadaan ini cenderung memperbesar urusan administrasi, memperlambat tindakan manajerial, meningkatkan masalah psikologis, dan memperendah keefektifan. (Keith Davis dan John W. Newstrom, 1992, hal. 9).

Dari beberapa pendapat ahli di atas, maka formalisasi suatu organisasi disesuaikan dengan visi dan misi organisasi serta besar organisasi, dimana pembagian tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian dapat diidentifikasi dengan jelas. Variabel formalisasi dalam penelitian ini akan diteliti berdasarkan peranan masing-masing bagian dalam struktur organisasi dan hubungan kekuasaan masing-masing bidang sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian variabel formalisasi organisasi ini diteliti dari indikator :

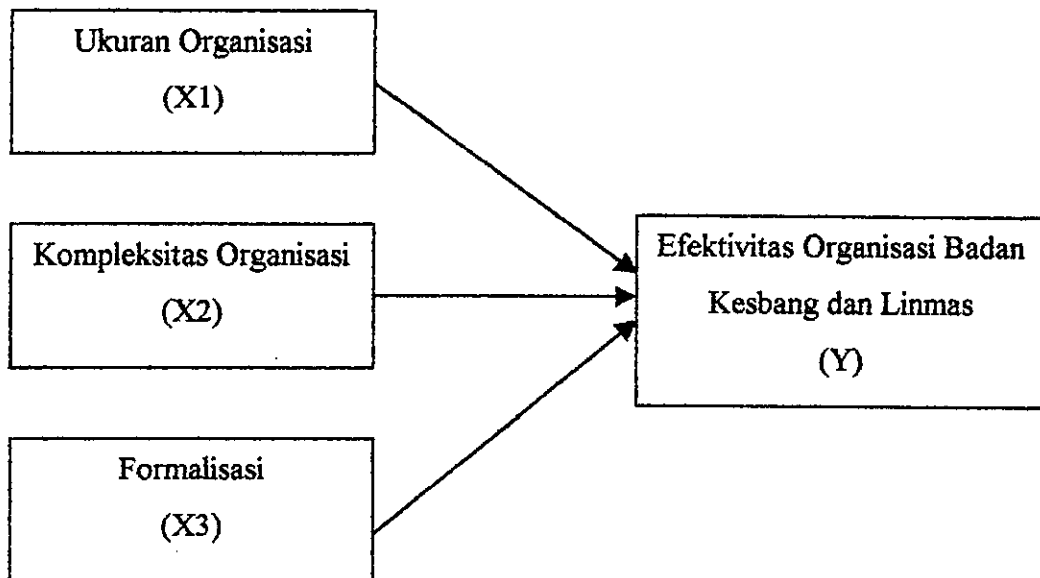
- Peranan
- Norma-norma

B. Hipotesa

Untuk memberikan arah penelitian yang dilakukan, maka diajukan hipotesa sebagai suatu pendapat yang masih perlu diuji kebenarannya melalui data penelitian. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Disebut sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian belum jawaban empiris. Dalam penelitian ini ditentukan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara ukuran organisasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbangdan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara kompleksitas organisasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara formalisasi organisasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.
4. Ada pengaruh yang signifikan antara ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, dan formalisasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

Gambar 2.1 : Hipotesis Grafis



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan pedoman dan langkah-langkah yang akan di ikuti oleh peneliti untuk melakukan penelitiannya. Dalam menyusun rancangan penelitian ini tentu peneliti sudah dapat mengantisipasi tentang berbagai sumber yang dapat digunakan untuk mendukung dan yang menghambat terlaksananya penelitian.

Penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian survei yang ditandai dengan penggunaan instrumen penelitian berupa daftar pertanyaan maupun panduan wawancara (*interview guide*) kepada responden. Hasil penelitian yang berupa jawaban responden kemudian diolah melalui proses editing, coding, dan tabulasi. Untuk kemudian data ordinal dianalisis secara kualitatif untuk memberikan gambaran seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Data yang berupa jawaban responden dirubah menjadi data nominal dengan metode pengukuran skala Likert, kemudian dianalisis dengan menggunakan rumus statistik Rank Kendall untuk menarik kesimpulan hasil penelitian yang bersifat umum.

B. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian “Analisis Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Badan Kesbang Dan Linmas Propinsi Jawa Tengah” adalah penelitian administrasi publik. Penelitian diharapkan dapat digunakan untuk mengetahui efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah dilihat dari ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi organisasi.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian sesuai dengan “Analisis Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Badan Kesbang Dan Linmas Propinsi Jawa Tengah”, maka dipilih Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah di Kota Semarang sebagai lokasi penelitian dengan menggunakan responden pegawai negeri sipil Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

D. Variabel Penelitian

D.1. Klasifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Variabel bebas (independen) adalah ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, dan formalisasi.
2. Variabel terikat (dependen) adalah efektivitas organisasi yang akan diukur besarnya dari pengaruh-pengaruh variabel bebas.

D.2. Definisi Konseptual

1. Efektivitas organisasi

Organisasi dikatakan efektif apabila organisasi tersebut direncanakan dan disusun sedemikian rupa sehingga membagi wewenang dan tugas secara jelas sesuai dengan ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi organisasi.

2. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi ialah jumlah besaran organisasi yang diukur dari jumlah karyawan dan jumlah layanan atau bidang pelayanan.

3. Kompleksitas organisasi

Kompleksitas horisontal adalah perbedaan yang terjadi di antara beberapa tugas dan fungsi dalam organisasi. Hal tersebut dikaitkan dengan tatanan atau aturan organisasi yaitu mencegah sedapat mungkin terjadinya tumpang tindih kekuasaan dan wewenang. Sedangkan kompleksitas vertikal diartikan dengan tingkat kerumitan susunan organisasi dari tingkat bawah sampai ke atas yang kerap kali

sukar memperlihatkan hubungan antara atasan dengan bawahan secara jelas dan tepat.

4. Formalisasi

Formalisasi diartikan dengan seberapa jauh hubungan dan prosedur kerja yang diberlakukan dalam satu organisasi.

D.3. Definisi Operasional

a. Efektivitas organisasi

Efektivitas organisasi akan diteliti berdasarkan indikator dan sub indikator sebagai berikut :

a.1 Indikator motivasi

Sub indikator motivasi :

- i. Insentif
- ii. Harapan (karier)

a.2 Indikator komunikasi

Sub indikator komunikasi :

- i. Komunikasi antar personal
- ii. Komunikasi kelompok

a.3 Indikator Absensi

Sub indikator absensi :

- i. Ijin sakit
- ii. Tanpa ijin

b Ukuran organisasi

Ukuran organisasi akan diteliti berdasarkan indikator dan sub indikator sebagai berikut :

b.1 Indikator jumlah karyawan

Sub indikator jumlah karyawan :

- i. Laki-laki dan Perempuan
- ii. Tingkat pendidikan

b.2 Indikator jumlah pelayanan

Sub indikator jumlah pelayanan :

- i. Pemberdayaan Ormas
- ii. Penanggulangan bencana alam

c. Kompleksitas organisasi

Kompleksitas organisasi akan diteliti berdasarkan indikator dan sub indikator sebagai berikut :

c.1 Indikator tugas dan wewenang

Sub indikator tugas dan wewenang :

- i. Tugas pokok
- ii. Tanggung jawab

c.2 Indikator hubungan atasan dan bawahan

Sub indikator hubungan atasan dan bawahan :

i. Garis staf

ii. Garis lini

d. Formalisasi

Formalisasi akan diteliti berdasarkan indikator dan sub indikator sebagai berikut :

d.1 Indikator peranan

Sub indikator peranan :

i. Prosedur

ii Norma dan sanksi

d.2 Indikator norma-norma

Sub indikator norma-norma :

i. Peraturan hukum

ii Disiplin

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan berupa data primer dan data sekunder. Data primer merupakan pendapat responden yang diperoleh melalui questionair dan dibagikan secara langsung di obyek penelitian. Sedang data sekunder diperoleh dari studi literatur/kepustakaan baik yang berupa dokumen, arsip, maupun buku ilmiah.

Sumber data diharapkan diperoleh dari Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, dimana struktur organisasi dilakukan penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Meneliti dengan mengambil data yang sudah ada akan lebih sesuai bila disebut membuat laporan bukan melakukan penelitian. Karena meneliti adalah melakukan pengukuran, maka didalam setiap penelitian harus menggunakan alat ukur yang sesuai.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dicari instrumen apa yang paling tepat. Dalam penelitian ini digunakan dua instrumen yang perlu dibuat yaitu :

1. Instrumen untuk mengukur efektivitas organisasi
2. Instrumen untuk mengukur ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, dan formalisasi

Untuk bisa menetapkan indikator dari setiap variabel yang diteliti, maka diperlukan adanya wawasan yang luas dari peneliti terhadap variabel yang diteliti.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Sedang sampel dipilih dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*, teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata proporsional. (Sugiyono, 2001, hal. 59).

Penentuan jumlah responden disesuaikan dengan jumlah pegawai dalam struktur organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah yang terdiri dari :

A. Sekretariat	64 orang
B. Bidang Hubungan Antar Lembaga	30 orang
C. Bidang Ketahanan Bangsa	26 orang
D. Bidang PAM dan Penanggulangan Bencana	30 orang
E. Bidang Pemberdayaan Linmas	25 orang
Jumlah	175 orang

Menurut Ida Bagus Mantra dan Kasto sampel ditentukan minimal 10 % dari populasi (Masri Singarimbun, 1995, hal. 170), demikian pula menurut Sugiyono (2001; 64) sampel dapat dipilih 10 % dari populasi, tetapi sesuai dengan petunjuk pembimbing sampel penelitian ini dipilih 25 % dari masing-masing bidang organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah seperti di bawah ini :

A. Sekretariat	$25 \% \times 64 \text{ orang} = 16 \text{ orang}$
B. Bidang Hubungan Antar Lembaga	$25 \% \times 30 \text{ orang} = 8 \text{ orang}$
C. Bidang Ketahanan Bangsa	$25 \% \times 26 \text{ orang} = 6 \text{ orang}$
D. Bidang PAM dan Penanggulangan Bencana	$25 \% \times 30 \text{ orang} = 8 \text{ orang}$
E. Bidang Pemberdayaan Linmas	$25 \% \times 25 \text{ orang} = 6 \text{ orang}$
Jumlah	$= 44 \text{ orang}$

Dari hasil perhitungan di atas, maka sampel berjumlah 44 orang. Menurut Sugiyono makin besar jumlah sampel mendekati populasi, maka peluang kesalahan generalisasi semakin kecil, dan sebaliknya makin kecil jumlah sampel menjauhi populasi, maka semakin besar kesalahan generalisasi (diberlakukan umum) (Sugiyono, 2001, hal. 63).

H. Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan baik data primer, data sekunder, maupun data penunjang lainnya dikumpulkan dengan teknik :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian dilakukan untuk mengumpulkan data primer yang berupa tanggapan responden terhadap angket berstruktur yang dibagikan.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder yang berupa dokumen, arsip, atau data tertulis lainnya yang melengkapi data primer.

I. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

A. Teknik Pengolahan

1. Editing

Menyeleksi semua data dicocokkan dengan kebutuhan penelitian. Dalam hal ini meliputi kelengkapan pengisian angket, keterbacaan jawaban dan relevansinya dengan pokok permasalahan.

2. Coding

Yaitu mengklasifikasikan jawaban responden menurut macamnya, dengan memberi simbol atau tanda pada masing-masing jawaban.

3. Tabulasi

Yaitu memasukkan jawaban-jawaban responden yang telah diberi simbol dan tanda ke dalam tabel sebagai data statistik.

B. Analisis Data

Metode analisa yang digunakan dalam meneliti “Analisis Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Badan Kesbang Dan Linmas Propinsi Jawa Tengah”, yakni :

1. Analisa kualitatif.

Analisa kualitatif dilakukan terhadap data ordinal jawaban responden pada sejumlah pertanyaan dibuat persentase dan tabulasi silang sehingga data memberikan gambaran pengaruh ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, dan formalisasi organisasi terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

2. Analisa kuantitatif.

Analisa yang dilakukan terhadap data nominal. Data nominal ini peneliti peroleh dari jawaban questionair yang dibagikan kepada responden. Jawaban responden pada data ordinal diubah menjadi data nominal dengan cara memberi skor/nilai pada setiap alternatif jawaban questionair. Skor/nilai yang digunakan adalah skala Likert sebagai berikut :

- Jawaban a skor/nilai 4
- Jawaban b skor/nilai 3
- Jawaban c skor/nilai 2
- Jawaban d skor/nilai 1 (Sugiyono, 2001, hal. 73).

Adapun rumus statistik yang digunakan untuk menghitung data nominal, sekaligus menguji hipotesa adalah rumus Rank Kendall, seperti di bawah ini :

- a. Koefisien Rank – Kendall (Samsubar Saleh, 1986, hal. 106)

$$T = \frac{S}{\frac{1}{2} N (N - 1)}$$

Dimana :

T = merupakan koefisien korelasi Kendall

N = jumlah pasangan observasi pasangan pengamatan

S = selisih antara nilai positif dan negatif terhadap masing-masing ranking yang diberikan

- b. Uji signifikasi (Samsubar Saleh, 1986, hal. 109-110)

Karena $N > 10$, maka distribusi dapat mendekati distribusi normal dimana memiliki mean (U_r) = 0 dan standart deviasi

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{(2N + 5)}{9N (N - 1)}}$$

sehingga uji signifikasi untuk Kendall rank adalah :

$$Z_H = \frac{T - U_r}{\sigma_r}$$

Sedangkan nilai kritisnya pada α tertentu adalah $= Z_{\frac{1}{2}}$ (pengujian dengan 2 sisi), jadi :

Ho diterima bila $-Z_{\frac{1}{2}} \leq Z_H \leq +Z_{\frac{1}{2}}$

Ho ditolak bila $Z_H > +Z_{\frac{1}{2}}$ atau $Z_H < -Z_{\frac{1}{2}}$

- c. Untuk menghitung korelasi antara ketiga variabel (variabel ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, formalisasi organisasi) digunakan metode Kendall Coefficient of Concordance W : (Samsubar Saleh, , 1986, hal. 116)

$$W = \frac{S}{1/12 k^2 (N^3 - N)}$$

Dimana :

$$S = \sum (R_j - \frac{\sum R_j}{N})^2$$

S = menunjukkan jumlah deviasi kuadrat terhadap nilai meannya (R_j)

k = jumlah set ranking

N = jumlah objek yang diamati

Untuk menguji hipotesa diklasifikasikan hipotesa nol diterima, bila selisih antara nilai positif dan negatif terhadap masing-masing ranking apabila lebih kecil dari nilai kritis tabel Kendall Coefficient of Concordance. Sebaliknya hipotesa yang diajukan terbukti apabila selisih nilai positif dan negatif ranking lebih besar dari nilai kritis tabel Kendall Coefficient of Concordance Atau dapat dinotasi sebagai berikut :

Ho diterima bila $S_{hitung} < S_{tabel}$

Ho ditolak bila $S_{hitung} > S_{tabel}$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISA

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah yang merupakan lembaga baru gabungan dari Direktorat Sosial Politik dan Mawil Hansip Propinsi Jawa Tengah mempunyai posisi yang strategis baik dalam bidang perencanaan maupun pelaksanaan program dalam kerangka negara Kesatuan Republik Indonesia. Sebagai landasan hukum dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kesbang dan Linmas adalah :

1. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.
2. Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 15 Tahun 2000 tentang pokok-pokok acuan penyusunan Program Kerja Tahun 2001
3. Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2001 tentang Pembentukan badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah
4. Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2001 tentang Program Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah Tahun 2001-2005.

Arah kebijaksanaan :

1. Meningkatkan kemandirian Parpol dalam rangka memperjuangkan aspirasi dan kepentingan rakyat.

2. Meningkatkan pendidikan politik masyarakat dalam rangka pengembangan etika dan budaya politik yang santun.
3. Memantapkan komunikasi antar dan inter kekuatan sosial politik serta antar lembaga politik dengan masyarakat.
4. Mengembangkan kehidupan politik yang demokratis, terbuka dan bertanggung jawab.
5. Mewujudkan kelembagaan pemerintah dan kelembagaan politik yang berkualitas dan aspiratif.
6. Mengembangkan sistem kaderisasi dan seleksi kepemimpinan daerah secara transparan, demokratis dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.
7. Meningkatkan kerjasama antar daerah demi terciptanya iklim yang kondusif dalam mendukung stabilitas wilayah.
8. Mengembangkan jiwa dan semangat kejuangan demi terpeliharanya persatuan dan kesatuan bangsa melalui pemasyarakatan kesadaran bela negara kepada seluruh komponen masyarakat.
9. Membangun dan mengembangkan fungsi-fungsi keamanan dan ketertiban wilayah yang bertumpu pada kekuatan rakyat sebagai bagian dari sistem ketahanan nasional.
10. Mengembangkan kerjasama lintas wilayah dalam rangka mewujudkan ketentraman dan ketertiban di daerah.

11. Peningkatan kualitas anggota Hansip/Linmas dan Aparat Penganggulangan Bencana serta pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan operasional bencana alam.
12. Peningkatan peranan anggota Hansip/Linmas serta Aparat Penganggulangan Bencana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di bidang Penganggulangan Bencana dan Tramtibmas.
13. Peningkatan kewaspadaan dan kesiapsiagaan aparat pemerintah dan masyarakat dalam upaya penanggulangan bencana dan gangguan tramtibnas.

Visi, Misi, dan Tupoksi :

1. Visi

Terwujudnya masyarakat madani yang demokratis, partisipatif, harmonis, berkeadilan dan beradab dalam negara Kesatuan Republik Indonesia berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

2. Misi

Menumbuh kembangkan kehidupan politik dan kemasyarakatan yang demokratis, transparan, aman, tentram dan tertib yang berbasis pada partisipasi aktif, kreatif dan kemandirian masyarakat dengan dasar moral dan hukum dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

3. Tupoksi

Tugas pokok :

Membantu Gubernur dalam menetapkan kebijakan dan fasilitasi di Bidang Pembinaan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat sesuai ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

Fungsi :

- a. merumuskan dan menyiapkan kebijakan dan fasilitasi hubungan antar lembaga.
- b. Merumuskan dan menyiapkan kebijakan dan fasilitasi ketahanan bangsa
- c. Merumuskan dan menyiapkan pengamanan dan penanggulangan bencana.
- d. Merumuskan dan menyiapkan kebijakan dan fasilitasi pemberdayaan perlindungan masyarakat.
- e. Mengelola urusan ketatausahaan.

Kondisi dan Situasi

Permasalahan yang dihadapi :

1. Bidang Ideologi

Terlihatnya indikasi bangkitnya ideologi Komunis serta ideologi faham Islam

Radikal :

- a. Aktifnya kegiatan PAKORBA dengan pertemuan rutin Pengurus di tempat yang berpindah-pindah (terakhir di Klaten 25 Juni 2001)
- b. Deklarasi PSD (Pergerakan Sosialisasi Demokrasi) awal Januari 2001 yang mengarah terbentuknya PKI baru.
- c. Eks. G.30.S/PKI Pemalang dan beberapa daerah telah mendirikan yayasan Misi Islam Ahli Sunnah Wali Jamaah (YAMISA) dengan menggalang massa.
- d. Manuver kelompok Muhajirin di Solo dan sekitarnya dengan menamakan diri Laskar Yundulah/Hisbullah, untuk mewujudkan keinginan pemberlakuan syariat Islam.
- e. Masih ada usaha kelompok masyarakat untuk mengganti ideologi Pancasila, serta tuntutan untuk memasukkan Piagam Jakarta dalam Pembukaan UUD 1945.

2. Bidang Politik

- a. Kecenderungan bermunculnya deklarasi dari Partai-partai baru dalam upaya keikutsertaan pada Pemilu 2004. Hal ini akan menyulitkan Pemerintah dalam melakukan fasilitasi dan mediasi, manakala UU Pemilu yang akan datang akan membatasi jumlah Parpol peserta Pemilu.
- b. Ada tuntutan dari Partai Gurem, agar pemerintah memberi harga satu suara = Rp. 1000,- sesuai hasil Pemilu 1999 (termasuk yang tidak

mendapat Kursi di Lembaga legislatif), tanpa mau melihat kemampuan daerah.

- c. Konsolidasi Organisasi Parpol belum mampu mencerminkan keberhasilan pendidikan politik masyarakat, masih terlihat nuansa penggalangan massa, mencari dukungan informal *leaders*, *money* politik dan sebagainya.

3. Bidang Sosial / Kantibmas

- a. Masih banyaknya kasus pelanggaran hukum yang dilakukan masyarakat : Perjudian, Narkoba, Miras, perkelahian antar warga masyarakat, dan lain-lain yang memerlukan sikap tegas kita.
- b. Wilayah Jateng mempunyai berbagai titik rawan bencana yang berpotensi menimbulkan banyak kerugian (korban manusia, materi) termasuk kemungkinan datangnya "El Nino".
- c. Penyampaian aspirasi/tuntutan masyarakat masih banyak ditunjukkan dalam bentuk aksi unjuk rasa. Dari Januari s/d Agustus 2001 tercatat 295 kali kasus unjuk rasa.

4. Bidang Personil

Pembentukan Badan / Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat se Jateng dihadapkan dengan penempatan personil yang hampir seluruhnya diisi dari Instansi diluar kantor Sospol dan Mawil Hansip,

sehingga cukup berpengaruh terhadap kinerja aparat. Dalam hal ini diperlukan komunikasi dan koordinasi secara intensif dan terprogram.

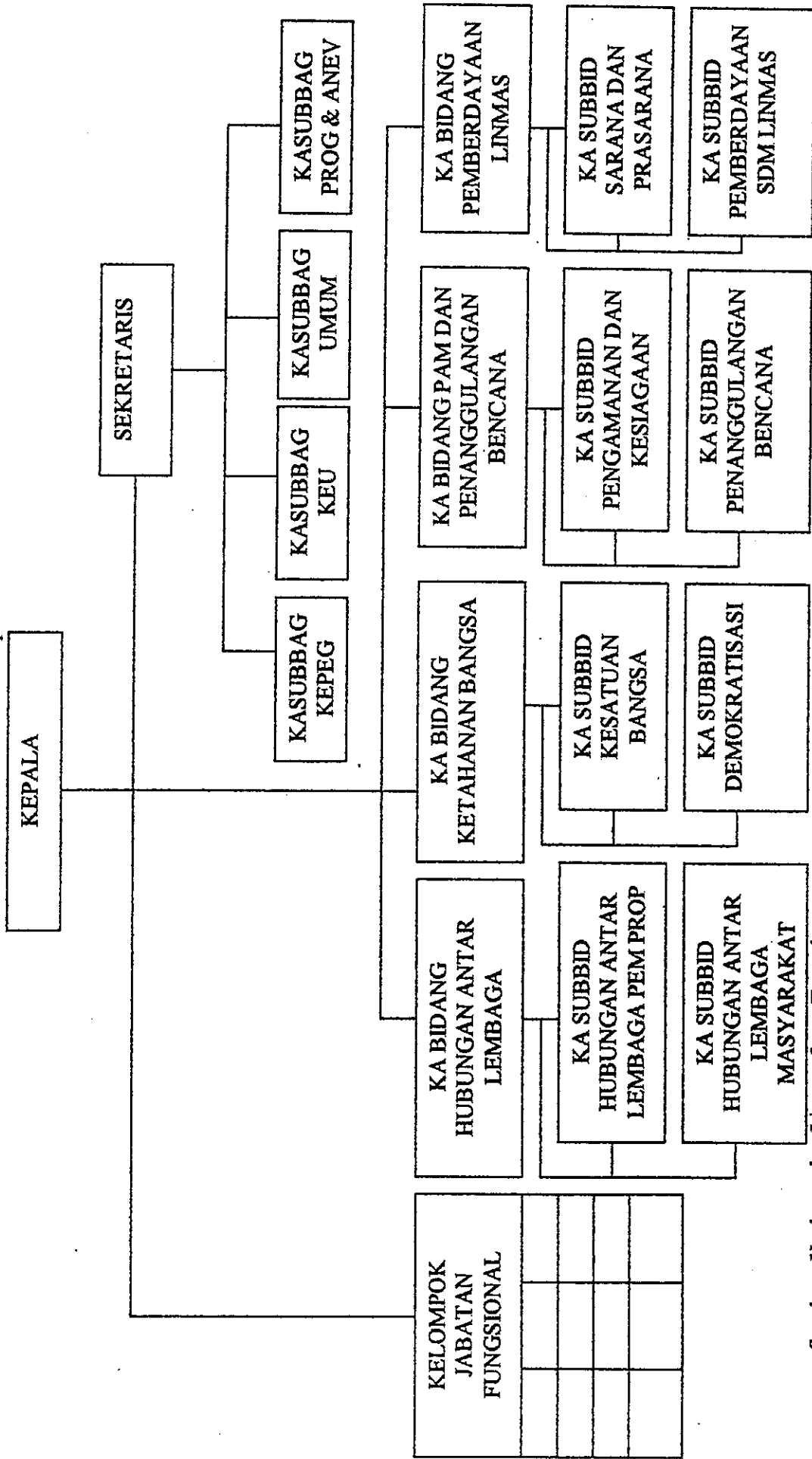
Tujuan dan Sasaran

1. Mewujudkan partisipasi dan kesadaran masyarakat yang baik dalam proses-proses politik dan pembangunan berlandaskan etika dan moral yang menjunjung tinggi kebenaran, kejujuran serta keadilan.
2. Mewujudkan kemandirian parpol dalam memperjuangkan aspirasi rakyat.
3. Mewujudkan kehidupan kepartaian yang saling menghormati keberagaman aspirasi parpol.
4. Meningkatkan peran lembaga Legislatif sehingga lebih mampu melaksanakan kegiatan sesuai dengan fungsinya.
5. Penyelenggaraan kehidupan politik yang demokratis dan transparan dalam rangka menegakkan kedaulatan rakyat dalam segala aspek kehidupan berbangsa dan bernegara.
6. Terjaminnya stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat.
7. Terpeliharanya persatuan dan kesatuan bangsa.
8. Meningkat dan berkembangnya Ratih dan Linmas sebagai inti penanggulangan awal gangguan/ancaman/bahaya/bencana pada lingkungan pemukiman pendidikan dan pekerjaan.

9. Meningkatkan kesadaran bela negara yang tinggi, kemandirian dan daya tangkal yang tangguh.
10. Menghilangkan trauma akibat bencana alam dan rehabilitasi setelah terjadinya bencana.

Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kesbang Linmas Propinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut :

Bagan Organisasi
Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat
Pemerintah Daerah Propinsi



Sumber : Kesbang dan Linmas Jawa Tengah

Adapun tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang adalah sebagai berikut :

1. Sekretaris Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat

Tugas Pokok :

Memberikan pelayanan teknis ketatausahaan kepada semua unsur di lingkungan Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.

Fungsi :

- a. Menyiapkan penyusunan rencana dan program di Bidang Pembinaan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat serta menyusun laporan.
- b. Melaksanakan analisis, evaluasi, dan laporan pelaksanaan program dan kegiatan fasilitas di Bidang Pembinaan Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.
- c. Menyiapkan rancangan peraturan dan kebijakan teknis, serta menghimpun peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan tugas Bidang Pembinaan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.
- d. Menyusun statistik dokumentasi hasil pelaksanaan tugas.
- e. Melaksanakan pengelolaan urusan administrasi kepegawaian.
- f. Melaksanakan pengelolaan urusan administrasi keuangan.
- g. Melaksanakan urusan rumah tangga, urusan perlengkapan, dan urusan administrasi perjalanan dinas, dan
- h. Melaksanakan urusan administrasi persuratan dan kearsipan.

2. Bidang Hubungan antar – Lembaga

Tugas Pokok :

Menyiapkan perumusan kebijakan dan fasilitasi di Bidang Hubungan Antar Lembaga Pemerintah Daerah Propinsi, Lembaga Masyarakat dan Parpol.

Fungsi :

- a. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan dan fasilitasi, berkaitan dengan hubungan Lembaga Pemerintah Daerah Propinsi.
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan dan fasilitasi yang berkaitan dengan Lembaga Masyarakat.
- c. Fasilitasi yang berkaitan dengan Partai Politik.
- d. Mengadakan komunikasi, konsultasi dan kerja sama antar lembaga dalam rangka memantapkan semangat persatuan dan kesatuan bangsa.
- e. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan bidang hubungan antar lembaga.

3. Bidang Ketahanan Bangsa

Tugas Pokok :

Melaksanakan sebagian tugas Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Bidang Ketahanan Bangsa.

Fungsi :

- a. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan dan fasilitasi pelaksanaan Kesatuan Bangsa.

- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan dan fasilitasi yang berkaitan dengan Demokratisasi.
- c. Mengevaluasi dan menyusun laporan kegiatan Kesatuan Bangsa dan Demokratisasi.

4. Bidang Pengamanan dan Penanggulangan Bencana

Tugas Pokok :

Melaksanakan pengamanan daerah, kesiagaan, pemantauan dan mitigasi, rehabilitasi, dan rekonstruksi dalam upaya penanggulangan bencana serta malapetaka.

Fungsi :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan fasilitasi pengamanan daerah
- b. Penyiapan perumusan kebijaksanaan fasilitasi penanggulangan bencana, dan segala dampaknya
- c. Pengkoordinasian kesiagaan kegiatan penanggulangan bencana
- d. Pengkoordinasian pemantauan dan mitigasi bencana
- e. Pengkoordinasian rehabilitasi dan rekonstruksi, penyelamatan, dan penyaluran bantuan social bencana
- f. Pengembangan kemampuan keamanan ketertiban masyarakat dalam penyelenggaraan keamanan ketertiban masyarakat.

5. Bidang Pemberdayaan Perlindungan Masyarakat

Tugas Pokok :

Melaksanakan pengadaan, pemeliharaan sarana dan prasarana, pemberdayaan kualitas dan kuantitas potensi, kelembagaan perlindungan masyarakat, serta fasilitasi wajib bela negara.

Fungsi :

- a. Penyiapan perumusan kebijaksanaan fasilitasi pemberdayaan perlindungan masyarakat
- b. Mengadakan pemeliharaan sarana dan prasarana perlindungan masyarakat
- c. Pengkoordinasian peningkatan kuantitas dan kualitas potensi perlindungan masyarakat
- d. Pengkoordinasian pemberdayaan potensi dan pengerahan sumber daya perlindungan masyarakat
- e. Pengkoordinasian pemberdayaan kelembagaan perlindungan masyarakat
- f. Pengkoordinasian fasilitasi kesadaran wajib bela negara

Pada bab ini akan diuraikan tentang hasil penelitian dari jawaban responden atas pertanyaan yang telah diajukan, untuk lebih jelasnya akan diuraikan satu persatu :

B. Identitas Responden

Identitas responden yang akan diuraikan disini, meliputi jumlah responden berdasarkan umur, gender responden, dan pendidikan responden. Responden yang dimaksud disini adalah seluruh pegawai Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah yang berjumlah 44 orang responden. Untuk mengetahui jumlah responden berdasarkan umur responden/pegawai Badan Kesbang dan Linmas dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.1
Jumlah Responden Berdasarkan Umur

No	Jawaban	Responden	Persentase
1	21 – 30 tahun	-	-
2	31 – 40 tahun	17	38,63 %
3	41 – 50 tahun	24	54,55 %
4	51 - 60 tahun	3	6,82 %
5	> 60 tahun	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa usia atau umur pegawai Badan Kesbang dan Linmas didominasi usia 41 – 50 tahun sebesar 54,55 %. Untuk pegawai berusia muda 38,63 % dan usia pensiun sebesar 6,82 %. Berdasarkan data ini maka jika pegawai muda diakumulasikan dari usia 31 – 50 tahun terdapat 93,18 % pegawai yang mempunyai produktivitas cukup tinggi.

Tabel IV.2
Gender

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Laki-laki	24	54,55 %
2	Perempuan	20	45,45 %
Jumlah		44	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel di atas menyajikan data adanya keseimbangan antara responden laki-laki dengan responden perempuan pegawai Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah yaitu pegawai laki-laki sebesar 54,55 % dan pegawai perempuan sebesar 45,45 %. Sehingga dapat diinterpretasikan responden dalam penelitian ini sudah cukup valid ditinjau dari gender.

Tabel IV.3
Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Lulus SMP	4	9,1 %
2	Lulus SLTA	13	29,55 %
3	Lulus D3 / Akademik	2	4,55 %
4	Lulus Sarjana	25	56,82 %
Jumlah		44	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Latar belakang pendidikan Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah dapat dikatakan 90,9 % lulus SLTA sampai Sarjana, untuk pegawai berlatar belakang pendidikan SLTA hanya sebesar 9,1 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah mempunyai tenaga potensial yang cukup mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kesbang dan Linmas.

C. Hasil Penelitian

C.1. Efektivitas Organisasi (Y)

Efektivitas organisasi yang diteliti berdasarkan indikator, motivasi, komunikasi dan absensi diharapkan dapat menunjukkan tingkat efektivitas dari struktur organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan berdasarkan data-data sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel IV.4
Motivasi Ekonomi

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat mendorong	24	54,55 %
2	Mendorong	19	43,18 %
3	Kurang mendorong	1	2,27 %
4	Tidak mendorong	-	-
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 9

Motivasi ekonomi ternyata sangat mendominasi pegawai Badan Kesbang dan Linmas untuk bekerja secara efektif yang dibuktikan dengan 54,55 % responden mengakui motivasi kebutuhan ekonomi sangat mendorong efektivitas organisasi, 43,18 % responden mengakui motivasi kebutuhan ekonomi mendorong efektivitas organisasi.

Tabel IV.5
Motivasi Pimpinan

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat mampu	14	31,82 %
2	Mampu	22	50 %
3	Kurang mampu	7	15,91 %
4	Tidak mampu	1	2,27 %
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 10

Di dalam melaksanakan pekerjaan yang ditunjang dengan hubungan kerja antar pegawai dalam suasana menyenangkan ternyata motivasi pimpinan diakui oleh 81,80 % responden. Sementara responden yang beranggapan bahwa pimpinan tidak mampu menciptakan suasana hubungan kerja yang menyenangkan sebesar 18,18 % responden.

Tabel IV.6
Peningkatan Pendidikan

No	Jawaban	f	Persentase
1	Pimpinan sangat berusaha	8	18,18 %
2	Pimpinan berusaha	29	65,91 %
3	Pimpinan kurang berusaha	7	15,91 %
4	Pimpinan tidak berusaha	-	-
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 11

Motivasi pimpinan di dalam memberikan kesempatan kepada pegawai Badan Kesbang dan Linmas untuk meningkatkan pendidikan 18,18 % responden menyatakan pimpinan sangat berusaha dan 65,91 % pimpinan berusaha meningkatkan pendidikan pegawai, sedang pegawai yang beranggapan pimpinan

tidak berusaha memberi kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan pendidikan dijawab oleh 15,91 % responden.

Tabel IV. 7
Laporan Ke Pimpinan

No	Jawaban	f	Persentase
1	Selalu	21	47,73 %
2	Kadang-kadang	20	45,45 %
3	Tidak pernah	3	6,82 %
4	Netral	-	-
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 12

Tabel di atas menunjukkan data hampir seluruh pegawai selalu memberikan laporan kepada pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil persentase tabel di atas 93,18 % pegawai Badan Kesbang dan Linmas menyatakan selalu atau kadang-kadang memberikan laporan pada pimpinan selama jam kantor.

Tabel IV.8
Usul ke Pimpinan

No	Jawaban	f	Persentase
1	Selalu	5	11,36 %
2	Kadang-kadang	32	72,73 %
3	Tidak pernah	7	15,91 %
4	Netral	-	-
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 13

Ternyata laporan tentang pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai Badan Kesbang dan Linmas kepada pimpinan tidak secara otomatis menciptakan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan bawahan. Hal tersebut dapat

diketahui dari data persentase pegawai Badan Kesbang dan Linmas yang berani menyampaikan usul atau pendapat kepada pimpinan hanya sebesar 11,36 %, sedang yang hanya kadang-kadang saja berani menyampaikan usul kepada pimpinan 72,73 %.

Tabel IV.9
Keluhan ke Pimpinan

No	Jawaban	f	Persentase
1	Selalu	10	22,73 %
2	Kadang-kadang	19	43,18 %
3	Tidak pernah	13	29,55 %
4	Netral	2	4,55 %
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 14

Keluhan kepada pimpinan dalam penelitian ini diprediksi dari perilaku keluhan pegawai yang disampaikan kepada pimpinan terutama disebabkan oleh beban tugas maupun hal yang lain tetapi masih berkaitan dengan bidang pekerjaan. Tabel di atas menunjukkan 65,91 % pegawai Badan Kesbang dan Linmas selalu menyampaikan keluhan-keluhan pada pimpinan pada waktu jam kerja.

Tabel IV.10
Kerjasama Dengan Pimpinan

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat sering	2	4,55 %
2	Sering	26	59,1 %
3	Kadang-kadang	11	25 %
4	Tidak pernah	5	11,36 %
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 15

Tabel di atas menunjukkan kerjasama dengan atasan di lingkungan Badan Kesbang dan Linmas merupakan hal yang sering dilakukan. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas yang menunjukkan 63,65 % menyatakan sering bekerjasama dengan atasan.

Tabel IV.11
Tekanan Kerjasama

No	Jawaban	f	Persentase
1	Tidak sama sekali	31	70,45 %
2	Kadang-kadang merasakan	13	29,55 %
3	Merasakan	-	-
4	Sangat merasakan	-	-
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 16

Dengan adanya kerjasama antar pegawai Badan Kesbang dan Linmas merupakan beban atau keterpaksaan yang dirasakan oleh pegawai ternyata data di atas menunjukkan 29,55 % pegawai Badan Kesbang dan Linmas merasa adanya tekanan atau keterpaksaan di dalam melakukan kerjasama dengan sesama pegawai.

Tabel IV. 12
Tekanan Kerjasama Dengan Pimpinan

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat puas	9	20,45 %
2	Puas	28	63,64 %
3	Kurang puas	7	15,91 %
4	Tidak puas	-	-
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 17

Kerjasama pegawai dengan pimpinan di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi ada 15,91 % pegawai yang menyatakan kurang puas. Kekurangpuasan tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang perlu diteliti lagi.

Dari hasil jawaban responden pada pertanyaan yang merupakan indikator dan sub-sub indikator variabel efektivitas organisasi, untuk mengetahui kategori atau klasifikasi nilai total variabel efektivitas organisasi, maka digunakan rumus :

$$i = \frac{R}{K}$$

Keterangan :

i = Interval kelas

R = Skor tertinggi - Skor terendah

K = Jumlah kelas

$$\begin{aligned} i &= \frac{R}{K} \\ &= \frac{34 - 20}{4} \\ &= \frac{14}{4} \\ i &= 3,5 \end{aligned}$$

Klasifikasi skor dapat ditentukan dengan interval kelas 3,5 sebagai berikut :

Tabel IV.13

Klasifikasi Skor Variabel Efektivitas Organisasi

Kategori Penilaian	Notasi	Rata Score
Tidak baik	TB	20,00 - 23,50
Kurang baik	KB	23,51 - 27,00
Cukup baik	CB	27,01 - 30,50
Baik	B	30,51 - 34,00

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 9 - 17

Dengan cara di atas, maka data-data (skor) dari variabel efektivitas organisasi dapat dikategorikan sebagai berikut :

Tabel IV.14
Klasifikasi Penilaian Variabel Efektivitas Organisasi

No. Responden	Jumlah Item	Nilai	Kategori
1	9	25	Kb
2	9	28	Cb
3	9	24	Kb
4	9	28	Cb
5	9	29	Cb
6	9	26	Kb
7	9	25	Kb
8	9	32	B
9	9	29	Cb
10	9	27	Kb
11	9	31	B
12	9	20	Tb
13	9	24	Kb
14	9	30	B
15	9	31	B
16	9	34	B
17	9	29	Cb
18	9	28	Cb
19	9	30	Cb
20	9	25	Kb
21	9	29	Cb
22	9	23	Tb
23	9	25	Kb
24	9	28	Cb
25	9	27	Kb
26	9	31	B
27	9	20	Tb
28	9	24	Kb
29	9	30	Cb
30	9	31	B
31	9	34	B
32	9	29	Cb
33	9	28	Cb
34	9	30	Cb
35	9	25	Kb
36	9	32	B
37	9	29	Cb
38	9	27	Kb
39	9	31	B
40	9	30	Cb
41	9	31	B
42	9	34	B
43	9	29	Cb
44	9	28	Cb

Tabel IV.15
Kategorisasi Skore Variabel Efektivitas Organisasi

Kategori Efektivitas Organisasi	Jumlah	Persentase
Tidak baik	3	6,82
Kurang baik	12	27,27
Cukup baik	17	38,64
Baik	12	27,27
Jumlah	44	100

Sumber : diolah dari Tabel IV. 14

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas dapat dikategorikan tidak baik dengan persentase sebesar 6,82 %, sedang yang menunjukkan efektivitas organisasi kurang baik mencapai 27,27 %. Hal tersebut dapat diasumsikan dari 44 responden yang memberi penilaian terhadap efektivitas organisasi tidak baik ada 3 responden, sedang yang memberikan penilaian efektivitas organisasi cukup baik 17 responden (38,64 %) dan baik oleh 12 responden (27,27 %). Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, dari pengamatan responden 65,91 % Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah efektif.

C.2. Ukuran Organisasi (X1)

Ukuran organisasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan atau pegawai, tingkat pelayanan yang menjadi tugas pokok dan fungsi

Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian dapat diketahui dari persentase seperti tabel-tabel di bawah ini :

Tabel IV. 16
Jumlah Karyawan/Pegawai

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat sesuai	-	-
2	Sesuai	19	43,18 %
3	Kurang sesuai	22	50 %
4	Tidak sesuai	3	6,82 %
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 18

Dari hasil penelitian dapat diketahui 56,82 % menyatakan bahwa jumlah karyawan atau pegawai di lingkungan Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah saat ini kurang sesuai atau tidak sesuai. Penilaian tersebut didasarkan pada tupoksi Badan Kesbang dan Linmas.

Tabel IV.17
Jumlah Pegawai Kurang

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat kurang	-	-
2	Kurang	4	9,1 %
3	Masih perlu ditambah	4	9,1 %
4	Sudah tepat	32	72,73 %
5	Tidak berpendapat	4	9,1 %
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 19

Jumlah pegawai Badan Kesbang dan Linmas saat ini masih kurang dibanding dengan tugas pokok dan fungsinya dinyatakan oleh 9,1 % responden, sedang 72,73 % responden menyatakan jumlah pegawai Badan Kesbang dan Linmas sudah tepat dengan tugas pokok dan fungsinya.

Tabel IV.18
Jumlah Pegawai Lebih

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat berlebihan	5	11,36 %
2	Berlebihan	17	38,64 %
3	Perlu dikurangi	2	4,55 %
4	Sudah tepat	16	36,36 %
5	Tidak berpendapat	4	9,1 %
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 20

Data dari tabel di atas ternyata bertolak belakang dengan tabel sebelumnya (Tabel IV. 17). Kalau dalam Tabel IV.17 72,73 % responden menyatakan jumlah pegawai sudah tepat sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya Badan Kesbang dan Linmas ternyata dalam Tabel IV.18 ini 50 % responden menyatakan bahwa jumlah pegawai sangat berlebihan atau berlebihan. Sedang yang menyatakan jumlah pegawai perlu dikurangi 4,55 %.

Tabel IV.19
SOTK Sesuai Tupoksi

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat sesuai	1	2,27 %
2	Sesuai	36	81,82 %
3	Kurang sesuai	6	13,64 %
4	Tidak sesuai	1	2,27 %
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 21

Bidang-bidang dalam struktur organisasi Badan Kesbang dan Linmas saat ini menurut 84,09 % responden sudah sesuai dengan fungsi dan peranan Badan Kesbang dan Linmas. Sedang yang beranggapan belum sesuai 15,91 %

responden menyatakan struktur organisasi dan tata kerja Badan Kesbang dan Linmas kurang/tidak sesuai dengan fungsi dan peranannya.

Tabel IV.20
Pelayanan dan Kebutuhan Masyarakat

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat sesuai	2	4,55 %
2	Sesuai	37	84,1 %
3	Kurang sesuai	4	9,1 %
4	Tidak sesuai	1	2,27 %
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 22

Mengenai penilaian responden terhadap bentuk-bentuk pelayanan oleh Badan Kesbang dan Linmas kepada masyarakat 88,65 % menyatakan sudah sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut dapat dikonfirmasi dengan pelayanan Badan Kesbang dan Linmas sebagai fasilitator terhadap Ormas dan Orpol yang dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel IV.21
Fasilitator Ormas dan Orpol

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sudah tepat	10	22,73 %
2	Tepat	29	65,91 %
3	Kurang tepat	2	4,55 %
4	Tidak tepat	3	6,82 %
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 23

Tabel di atas menunjukkan data 88,64 % responden menyatakan bahwa pelayanan Badan Kesbang dan Linmas sebagai fasilitator Ormas dan Orpol sudah dapat dijalankan dengan tepat.

Untuk dapat menilai kategori atau klasifikasi total variabel ukuran organisasi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$i = \frac{R}{K}$$

Keterangan :

i = Interval kelas

R = Skor tertinggi - Skor terendah

K = Jumlah kelas

$$i = \frac{R}{K}$$

$$= \frac{17 - 8}{4}$$

$$= \frac{9}{4}$$

$$i = 2,25$$

Klasifikasi skor dapat ditentukan dengan interval kelas 2,25 sebagai berikut :

Tabel IV.22
Klasifikasi Skor

Kategori Penilaian	Notasi	Rata Score
Tidak baik	TB	8,00 - 10,25
Kurang baik	KB	10,26 - 12,50
Cukup baik	CB	12,51 - 14,75
Baik	B	14,76 - 17,00

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 18 - 23

Dari klasifikasi skor di atas, maka dapat dibuat kategori data (skor)
variabel ukuran organisasi sebagai berikut :

Tabel IV.23
Klasifikasi Penilaian Variabel Ukuran Organisasi

No. Responden	Jumlah Item	Nilai	Kategori
1	6	15	B
2	6	14	Cb
3	6	13	Cb
4	6	17	B
5	6	14	Cb
6	6	15	Cb
7	6	15	B
8	6	14	Cb
9	6	15	B
10	6	15	B
11	6	16	B
12	6	8	Tb
13	6	15	B
14	6	14	Cb
15	6	13	Cb
16	6	14	Cb
17	6	15	B
18	6	15	B
19	6	17	B
20	6	15	B
21	6	16	B
22	6	9	Tb
23	6	15	B
24	6	14	Cb
25	6	16	B
26	6	15	B
27	6	16	B
28	6	8	Tb
29	6	15	B
30	6	14	Cb
31	6	13	Cb
32	6	14	Cb
33	6	13	Cb
34	6	17	B
35	6	14	Cb
36	6	14	Cb
37	6	15	B
38	6	15	B
39	6	17	B
40	6	15	B
41	6	15	B
42	6	14	Cb
43	6	16	B
44	6	15	B

Tabel IV.24
Kategorisasi Skore Variabel Ukuran Organisasi

Kategori Ukuran Organisasi	Jumlah	Persentase
Tidak baik	3	6,82
Kurang baik	-	-
Cukup baik	15	34,1
Baik	26	59,1
Jumlah	44	100 %

Sumber : diolah dari Tabel IV.23

Untuk mengetahui penilaian responden terhadap ukuran organisasi yang antara lain penilaian terhadap jumlah pegawai, maka dari tabel di atas menunjukkan penilaian responden terhadap ukuran organisasi sebanyak 3 responden 6,82 % menilai tidak baik, sedang yang menunjukkan cukup baik ada 15 orang responden (34,1 %), sedang yang memberi penilaian terhadap ukuran organisasi baik oleh 26 orang responden (59,1 %). Hal ini berarti keseluruhan responden yang berjumlah 44 orang menilai ukuran organisasi Badan Kesbang dan Linmas sangat efektif atau baik.

C.3. Kompleksitas Organisasi

Kompleksitas organisasi dalam penelitian ini diteliti dari indikator tugas dan wewenang sesuai dengan SOTK Badan Kesbang dan Linmas, dimana memberikan jalur komunikatif antara bawahan dan atasan. Hasil penelitian ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

Tabel IV.25
Hubungan Pimpinan dan Bawahan

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat komunikatif	3	6,82 %
2	Komunikatif	29	65,91 %
3	Kurang komunikatif	9	20,45 %
4	Tidak komunikatif	2	4,55 %
5	Tidak berpendapat	1	2,27 %
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 24

Hubungan pimpinan dengan bawahan sesuai dengan SOTK Badan Kesbang dan Linmas 72,73 % responden menyatakan sudah komunikatif dan 27,27 % menyatakan masih kurang komunikatif antara pimpinan dengan bawahan.

Tabel IV.26
Peran dan Pembagian Kerja

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat rumit	-	-
2	Rumit	7	15,91 %
3	Kurang rumit	-	-
4	Tidak rumit	35	79,55 %
5	Tidak berpendapat	2	4,55 %
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 25

Kejelasan peran, pembagian kerja di Badan Kesbang dan Linmas 15,91 % masih dianggap rumit atau tidak memberikan kejelasan kepada pegawai, sementara yang menyatakan tidak rumit sebesar 79,55 %.

Tabel IV.27
Pembagian Kerja pimpinan dan Bawahan

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat seimbang	-	-
2	Tidak seimbang	9	20,45 %
3	Cukup seimbang	18	40,91 %
4	Seimbang	16	36,36 %
5	Tidak berpendapat	1	2,27 %
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 26

Pembagian kerja antara bawahan dan atasan dalam struktur organisasi Badan Kesbang dan Linmas masih dianggap tidak seimbang oleh 20,45 % responden, 36,36 % responden menyatakan pembagian kerja antara bawahan dan atasan seimbang.

Tabel IV.28
Kejelasan Tugas

No	Jawaban	F	Persentase
1	Sangat jelas	15	34,1 %
2	Jelas	28	63,64 %
3	Kurang jelas	1	2,27 %
4	Tidak jelas	-	-
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 27

Perbedaan tugas pada masing-masing bidang dalam struktur organisasi Badan Kesbang dan Linmas 97,74 % responden menyatakan sangat jelas. Oleh karena itu di dalam melaksanakan tupoksi seharusnya tidak ada hambatan.

Tabel IV.29
Kejelasan Tugas Sub Bidang

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat jelas	14	31,82 %
2	Jelas	29	65,91 %
3	Kurang jelas	1	2,27 %
4	Tidak jelas	-	-
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 28

Demikian pula dengan perbedaan tugas dari masing-masing sub bidang 65,91 % dan 31,82 % responden menyatakan jelas dan sangat jelas.

Tabel IV.30
Tugas Masing-Masing Pegawai

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat jelas	12	27,27 %
2	Jelas	28	63,64 %
3	Kurang jelas	3	6,82 %
4	Tidak jelas	1	2,27 %
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 29

Tugas masing-masing pegawai sesuai dengan sub bidang atau bidang dalam Badan Kesbang dan Linmas ternyata 9,09 % pegawai masih merasa kurang jelas atau tidak jelas. Meskipun persentase ini kecil tetapi dapat mengganggu tingkat efektivitas organisasi.

Untuk mengetahui kategori atau klasifikasi nilai total variabel kompleksitas organisasi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$i = \frac{R}{K}$$

Keterangan :

i = Interval kelas

R = Skor tertinggi - Skor terendah

K = Jumlah kelas

$$i = \frac{R}{K}$$

$$= \frac{19 - 12}{4}$$

$$= \frac{7}{4}$$

$$i = 1,75$$

Klasifikasi skor dapat ditentukan dengan interval kelas 1,75 sebagai berikut :

Tabel IV.31
Klasifikasi Skor

Kategori Penilaian	Notasi	Rata Score
Tidak baik	TB	12,00 - 13,75
Kurang baik	KB	13,76 - 15,50
Cukup baik	CB	15,51 - 17,25
Baik	B	17,26 - 19,00

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 24 - 29

Dari klasifikasi skor di atas, maka dapat dibuat kategori data (skor) variabel kompleksitas organisasi sebagai berikut :

Tabel IV.32
Klasifikasi Penilaian Variabel Kompleksitas Organisasi

No. Responden	Jumlah Item	Nilai	Kategori
1	6	18	B
2	6	14	Kb
3	6	14	Kb
4	6	17	Cb
5	6	18	B
6	6	14	Kb
7	6	16	Cb
8	6	15	Kb
9	6	17	Cb
10	6	14	Kb
11	6	14	Kb
12	6	12	Tb
13	6	14	Kb
14	6	13	Tb
15	6	15	Kb
16	6	18	B
17	6	15	Kb
18	6	14	Kb
19	6	18	B
20	6	15	Kb
21	6	15	Kb
22	6	19	B
23	6	14	Kb
24	6	15	Kb
25	6	15	Kb
26	6	17	Cb
27	6	18	B
28	6	14	Kb
29	6	16	Cb
30	6	15	Kb
31	6	13	Tb
32	6	15	Kb
33	6	18	B
34	6	15	Kb
35	6	14	Kb
36	6	15	Kb
37	6	15	Kb
38	6	17	Cb
39	6	18	B
40	6	18	B
41	6	14	Kb
42	6	14	Kb
43	6	17	Cb
44	6	18	B

Tabel IV.33
Kategorisasi Skore Variabel Kompleksitas Organisasi

Kategori Kompleksitas Organisasi	Jumlah	Persentase
Tidak baik	3	6,82
Kurang baik	24	54,54
Cukup baik	7	15,91
Baik	10	22,73
Jumlah	44	100

Sumber : diolah dari Tabel IV.32

Kompleksitas organisasi yang dinilai dari pembagian tugas, wewenang dan hubungan antara atasan dan bawahan dari tabel di atas dapat diketahui penilaian yang diberikan oleh 24 responden (54,54 %) menyatakan kompleksitas organisasi kurang baik, sedang yang menyatakan cukup baik hanya 7 responden (15,91 %) dan yang menyatakan baik sebanyak 10 responden (22,73 %).

C.4. Formalisasi (X3)

Formalisasi yang diteliti dari indikator-indikator peranan pegawai sesuai dengan SOTK dan norma hukum kepegawaian yang berlaku dapat dilihat dari hasil penelitian dalam tabel di bawah ini.

Tabel IV.34
Kejelasan Kedudukan

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat jelas	7	15,91 %
2	Jelas	33	75 %
3	Kurang jelas	4	9,1 %
4	Tidak jelas	-	-
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 30

Kejelasan kedudukan bagi masing-masing pegawai berdasarkan respon dianggap kurang jelas oleh 9,1 % responden.

Tabel IV.35
Pembagian Kerja

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat jelas	15	34,1 %
2	Jelas	20	45,45 %
3	Kurang jelas	9	20,45 %
4	Tidak jelas	-	-
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 31

Pembagian kerja bagi setiap pegawai secara tertulis ternyata 20,45 % responden menyatakan kurang jelas. Hal ini berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi setiap bidang, peranan dan tugas setiap pegawai, dan komunikasi atasan bawahan di dalam mendistribusikan beban tugas kepada pegawai.

Tabel IV.36
Target Pekerjaan

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat jelas	3	6,82 %
2	Jelas	22	50 %
3	Kurang jelas	11	25 %
4	Tidak jelas	8	18,18 %
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 32

Dari tabel di atas dapat diprediksikan bahwa di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kesbang dan Linmas belum ada target tertentu yang secara tertulis menjadi pedoman pelaksanaan pekerjaan belum teratur dan baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dari jawaban responden 43,18 % menyatakan kurang atau tidak jelas target dari pekerjaan yang harus dilaksanakan.

Tabel IV.37
Hirarki Dan Wewenang

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat jelas	1	2,27 %
2	Jelas	34	77,27 %
3	Kurang jelas	5	11,36 %
4	Tidak jelas	4	9,1 %
5	Tidak berpendapat	-	-
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 33

Kejelasan hirarki dan wewenang bagi setiap pegawai akan menyebabkan dapat dilaksanakannya tugas pokok dan fungsi sesuai kemampuan pegawai. Dari hasil penelitian sebagaimana dapat dilihat dari tabel di atas masih ada 20,46 % pegawai Badan Kesbang dan Linmas yang masih kurang/tidak jelas pada hirarki dan wewenangnya.

Tabel IV.38
Jabatan dan Golongan Pegawai

No	Jawaban	f	Persentase
1	Selalu tertulis	10	23 %
2	Tertulis	19	43 %
3	Kurang tertulis	1	2,27 %
4	Tidak tertulis	11	25 %
5	Tidak berpendapat	3	6,82 %
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 34

Kewenangan tertulis bagi setiap pegawai sesuai dengan jabatan dan golongan pegawai Badan Kesbang dan Linmas ternyata dari hasil penelitian dapat diketahui 27,27 % responden menyatakan kewenangan tiap pegawai sesuai jabatan dan golongan pegawai tidak tertulis, sehingga dalam setiap melaksanakan pekerjaan dimungkinkan terjadinya kerancuan antar bidang atau sub bidang.

Tabel IV.39
Kebebasan berinisiatif

No	Jawaban	f	Persentase
1	Sangat bebas	9	20,45 %
2	Bebas	18	40,91 %
3	Kurang bebas	7	15,91 %
4	Tidak bebas	9	20,46 %
5	Tidak berpendapat	1	2,27 %
Jumlah		44	100 %

Sumber : diolah dari jawaban Pertanyaan No. 35

Kebebasan dalam mengambil inisiatif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi ternyata 61,36 % responden menyatakan sangat bebas sehingga memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk memberikan inisiatif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya atau dengan kata lain apabila tugas

pokok dan fungsi Badan Kesbang dan Linmas tidak dapat berjalan optimal, maka optimalisasi harus dilakukan oleh setiap pegawai yang mempunyai kebebasan berinisiatif.

Untuk mengetahui kategori atau klasifikasi nilai total variabel formalisasi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$i = \frac{R}{K}$$

Keterangan :

i = Interval kelas

R = Skor tertinggi - Skor terendah

K = Jumlah kelas

$$\begin{aligned} i &= \frac{R}{K} \\ &= \frac{21 - 8}{4} \\ &= \frac{13}{4} \\ i &= 3,25 \end{aligned}$$

Klasifikasi skor dapat ditentukan dengan interval kelas 3,25 sebagai berikut :

Tabel IV.40
Klasifikasi Skor

Kategori Penilaian	Notasi	Rata Score
Tidak baik	TB	8,00 - 11,25
Kurang baik	KB	11,26 - 14,50
Cukup baik	CB	14,51 - 17,75
Baik	B	17,76 - 21,00

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 30 - 35

Dari klasifikasi skor di atas, maka dapat dibuat kategori data (skor)
variabel formalisasi sebagai berikut :

Tabel IV.41
Klasifikasi Penilaian Variabel Formalisasi

No. Responden	Jumlah Item	Nilai	Kategori
1	6	14	Kb
2	6	17	Cb
3	6	15	Cb
4	6	17	Cb
5	6	19	B
6	6	17	Cb
7	6	12	Kb
8	6	19	B
9	6	19	B
10	6	18	B
11	6	18	B
12	6	8	Tb
13	6	17	Cb
14	6	15	Cb
15	6	21	B
16	6	17	Cb
17	6	14	Kb
18	6	18	B
19	6	20	B
20	6	16	Cb
21	6	14	Kb
22	6	12	Kb
23	6	16	Cb
24	6	16	Cb
25	6	17	Cb
26	6	19	B
27	6	19	B
28	6	18	B
29	6	18	B
30	6	8	Tb
31	6	17	Cb
32	6	15	Cb
33	6	21	B
34	6	17	Cb
35	6	14	Kb
36	6	19	B
37	6	19	B
38	6	18	B
39	6	18	B
40	6	8	Tb
41	6	17	Cb
42	6	15	Cb
43	6	21	B
44	6	17	Cb

Tabel IV.42
Kategorisasi Skore Variabel Formalisasi

Kategori Formalisasi	Jumlah	Persentase
Tidak baik	3	6,82
Kurang baik	6	13,64
Cukup baik	17	38,64
Baik	18	40,91
Jumlah	44	100

Sumber : diolah dari Tabel IV.41

Penilaian terhadap formalisasi yang diteliti berdasarkan peranan masing-masing pegawai sesuai dengan norma kepegawaian dari tabel di atas dapat diketahui bahwa yang menyatakan tidak baik ada 3 responden (6,82 %), menyatakan kurang baik ada 6 responden (13,64 %), 38,64 % responden menilai formalisasi Badan Kesbang dan Linmas cukup baik dinyatakan oleh 17 responden, dan 40,91 % responden menilai formalisasi Badan Kesbang dan Linmas baik dan dinyatakan oleh 18 responden.

D. Analisis Penelitian

Untuk mengetahui distribusi skor yang dicapai pada setiap variabel penelitian, maka dapat dihitung nilai-nilai jawaban responden seperti di bawah ini :

Tabel IV.43

Distribusi Skor Yang Dicapai Masing-Masing Variabel

No. Resp	Ukuran Organisasi (X1)	Kompleksitas Organisasi (X2)	Formalisasi (X3)	Efektivitas Organisasi (Y)
1	15	18	14	25
2	14	14	17	28
3	13	14	15	24
4	17	17	17	28
5	14	18	19	29
6	15	14	17	26
7	15	16	12	25
8	14	15	19	32
9	15	17	19	29
10	15	14	18	27
11	16	14	18	31
12	8	12	8	20
13	15	14	17	24
14	14	13	15	30
15	13	15	21	31
16	14	18	17	34
17	15	15	14	29
18	15	14	18	28
19	17	18	20	30
20	15	15	16	25
21	16	15	14	29
22	9	19	12	23
23	15	14	16	25
24	14	15	16	28
25	16	15	17	27
26	15	17	19	31
27	16	18	19	20
28	8	14	18	24

29	15	16	18	30
30	14	15	8	31
31	13	13	17	34
32	14	15	15	29
33	13	18	21	28
34	17	15	17	30
35	14	14	14	25
36	14	15	19	32
37	15	15	19	29
38	15	17	18	27
39	17	18	18	31
40	15	18	8	30
41	15	14	17	31
42	14	14	15	34
43	16	17	21	29
44	15	18	17	28

Sumber : diolah dari daftar pertanyaan

D.1. Hubungan Ukuran Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

Tabel IV.44

Hubungan Antara Ukuran Organisasi Dengan Efektivitas Organisasi

Efektivitas Organisasi	Ukuran Organisasi				Jumlah
	Tidak Baik	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	
Tidak Baik	0 0	0 0	1 6,67 %	2 7,69 %	6
Kurang Baik	1 33,33 %	0 0	4 26,67 %	7 26,92 %	12
Cukup Baik	1 33,33 %	0 0	6 40 %	10 38,46 %	17
Baik	1 33,33 %	0 0	4 26,67 %	7 26,92 %	12
Jumlah	3 100 %	0 0	15 100 %	26 100 %	44 100 %

Sumber : variabel ukuran organisasi dan variabel efektivitas organisasi

Efektivitas organisasi diteliti dari peranan pimpinan di dalam memberikan motivasi kepada seluruh pegawai di lingkungan Badan Kesbang dan Linmas, maka dapat dilihat dari tingkat kemampuan pemimpin yang disetarakan dengan nilai efektivitas. Untuk mengetahui ukuran organisasi dalam hubungannya dengan efektivitas organisasi dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa dari sudut pandang organisasi efektivitas cukup baik dinyatakan oleh 33,33 % (1 responden), begitu pula dengan efektivitas kurang baik dan

efektivitas baik masing-masing dinyatakan oleh 1 orang responden. Ukuran organisasi cukup baik, maka efektivitas tidak baik dinyatakan oleh 1 orang, kurang baik 4 orang, cukup baik 6 orang dan baik 4 orang. Ukuran organisasi baik, maka efektivitas organisasi tidak baik dinyatakan oleh 2 orang, kurang baik 7 orang, cukup baik 10 orang dan baik 7 orang. Berdasarkan data di atas, maka dapat ditarik kesimpulan dari sudut pandang ukuran organisasi efektivitas organisasi di pandang cukup baik.

D.2. Hubungan Kompleksitas Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

Tabel IV.45

Hubungan Antara Kompleksitas Organisasi Dengan Efektivitas Organisasi

Efektivitas Organisasi	Kompleksitas Organisasi				Jumlah
	Tidak Baik	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	
Tidak Baik	0 0	2 8,33 %	0 0	0 0	3
Kurang Baik	1 33,33 %	7 29,17 %	2 28,57 %	3 30 %	12
Cukup Baik	1 33,33 %	8 33,33 %	3 42,86 %	4 40 %	17
Baik	1 33,33 %	7 29,17 %	2 28,57 %	3 30 %	12
Jumlah	3 100 %	24 100 %	7 100 %	10 100 %	44 100 %

Sumber : variabel kompleksitas organisasi dan variabel efektivitas organisasi

Hasil penelitian di atas menunjukkan dari sudut pandang kompleksitas organisasi dapat ditemukan apabila kompleksitas organisasi tidak baik, maka efektivitas organisasi kurang baik dikatakan oleh 1 orang responden, cukup baik 1 orang responden dan baik dinyatakan oleh 1 orang responden. Apabila kompleksitas organisasi kurang baik, maka efektivitas organisasi tidak baik

dinyatakan oleh 2 orang responden, kurang baik 7 orang responden, cukup baik 8 orang responden, dan baik 7 orang responden. Apabila kompleksitas organisasi cukup baik, maka efektivitas organisasi kurang baik dinyatakan oleh 2 orang responden, cukup baik 3 orang responden dan baik 2 responden. Apabila kompleksitas organisasi baik, maka kompleksitas organisasi kurang baik dinyatakan 3 orang, cukup baik 4 orang dan baik 3 orang. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan apabila kompleksitas organisasi sudah sesuai atau sudah baik, maka efektivitas organisasi menjadi baik hanya sebesar 30 %, berarti 70 % efektivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

D.3. Hubungan Formalisasi dengan Efektivitas Organisasi

Tabel IV.46

Hubungan Antara Formalisasi Dengan Efektivitas Organisasi

Efektivitas Organisasi	Formalisasi				Jumlah
	Tidak Baik	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	
Tidak Baik	0 0	0 0	1 5,88 %	1 5,56 %	3
Kurang Baik	1 33,33 %	1 16,67 %	5 29,41 %	5 27,78 %	12
Cukup Baik	1 33,33 %	4 66,67 %	6 35,29 %	7 38,89 %	17
Baik	1 33,33 %	1 16,67 %	5 29,41 %	5 27,78 %	12
Jumlah	3 100	6 100 %	17 100 %	18 100 %	44 100 %

Sumber : variabel formalisasi dan variabel efektivitas organisasi

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa formalisasi organisasi tidak baik akan menyebabkan efektivitas organisasi kurang baik dinyatakan oleh 1 orang responden, cukup baik 1 orang, dan baik 1 orang responden. Apabila formalisasi organisasi kurang baik, maka efektivitas organisasi kurang baik dinyatakan oleh 1 orang, cukup baik 4 orang dan baik 1 orang. Apabila formalisasi organisasi cukup baik, maka efektivitas organisasi tidak baik dinyatakan oleh 1 orang responden, kurang baik 5 orang, cukup baik 6 orang,

dan baik 5 orang responden. Apabila formalisasi organisasi baik, maka efektivitas organisasi tidak baik dinyatakan oleh 1 orang, kurang baik 5 orang, cukup baik 7 orang dan baik 5 orang responden. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan dari sudut formalisasi organisasi efektivitas organisasi cukup baik 38,89 %, sehingga 61,11 % efektivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain.

D.4. Uji Hipotesis

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa ranking skor jawaban responden untuk masing-masing variabel ternyata tidak sama, yaitu :

1. Ranking skor Efektivitas Organisasi (Y) dari ranking 1 – 12
2. Ranking skor Ukuran Organisasi (X1) dari ranking 1 - 7
3. Ranking skor Kompleksitas Organisasi (X2) dari ranking 1 - 8
4. Ranking skor Formalisasi (X3) dari ranking 1 - 10

Berdasarkan data tersebut, maka untuk menguji hipotesa ada atau tidak pengaruh ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, dan formalisasi terhadap efektivitas organisasi dengan menggunakan rumus Rank Kendall. Mengukur derajat keeratan hubungan antara suatu variabel bebas terhadap variabel terikat dimana asumsi daripada normalitas distribusinya dapat diabaikan dipilih 7 ranking skor jawaban berpasangan dari variabel bebas dan variabel terikat.

Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS Rank Kendall tau_b ditemukan angka koefisien korelasi ukuran organisasi dengan efektivitas sebesar 1, kompleksitas organisasi dengan efektivitas organisasi sebesar 1, formalisasi dengan efektivitas organisasi sebesar 1 (lihat lampiran). Dari angka koefisien tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan adanya pengaruh yang sangat kuat/tinggi antara ukuran organisasi dengan efektivitas organisasi, kompleksitas organisasi dengan efektivitas organisasi, dan formalisasi dengan efektivitas organisasi. Untuk tingkat signifikan yang diuji dengan menggunakan rumus T, maka diperoleh $ZH = 3,125$. Pada taraf uji 5 % $Z \text{ tabel} = 2,58$. Kriteria pengujian $ZH > Z \text{ tabel}$ atau $3,125 > 2,58$, sehingga dapat ditarik kesimpulan ada pengaruh yang signifikan antara ukuran organisasi dengan efektivitas organisasi; ada pengaruh yang signifikan antara kompleksitas organisasi dengan efektivitas organisasi; dan ada pengaruh yang signifikan antara formalisasi dengan efektivitas organisasi.

Untuk menguji tingkat asosiasi ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat, digunakan rumus Rank Kendall W dengan uji tingkat signifikan tabel Kendall Coefficient of Concordance. Dari hasil perhitungan dapat diketahui ketiga variabel berasosiasi dengan variabel efektivitas organisasi sebesar 0,49, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi secara bersama-sama berasosiasi dengan

efektivitas organisasi. Dengan demikian hipotesa yang diajukan dapat dibuktikan.

E. Diskusi

Dari hasil penelitian terbukti bahwa ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi organisasi baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama mempengaruhi efektivitas organisasi. Penelitian juga menunjukkan bahwa untuk ukuran organisasi dengan kategori cukup baik dan kategori baik, maka efektivitas organisasi cukup baik dan baik menunjukkan persentase 78,64 % cukup baik dan 53,59 % menunjukkan baik. Sehingga masih perlu dicari penyebab lain yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yaitu sebesar 21, 54 % faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas organisasi dengan kategori cukup baik. Demikian pula masih perlu diteliti 46,81 % faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas organisasi dengan kategori baik. Pengaruh kompleksitas organisasi dengan efektivitas organisasi dari sudut pandang kompleksitas organisasi cukup baik dan baik, maka efektivitas organisasi dengan kategori cukup baik dan baik dapat diprediksikan 82,86% efektivitas organisasi sejalan dengan kategori cukup baik, dan 58,57 % efektivitas organisasi sejalan dengan kategori baik. Sehingga untuk mencapai nilai 100 % efektivitas organisasi masih perlu diteliti atau dikaji faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Dari sudut pandang formalisasi

organisasi cukup baik dan baik, maka efektivitas organisasi dengan kategori cukup baik 73,08 % efektivitas organisasi berkategori cukup baik, dan 57,19 % efektivitas organisasi berkategori baik. Sehingga masih perlu diteliti faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas organisasi agar mencapai efektivitas 100 %.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Ukuran Organisasi yang diteliti dari indikator jumlah pegawai dan jumlah pelayanan Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah 56,82 % menyatakan jumlah pegawai tidak sesuai dengan jumlah pelayanan (Tabel IV.16). Jumlah pegawai Badan Kesbang dan Linmas dianggap terlalu banyak, bahkan berlebihan dibanding dengan tugas pokok dan fungsinya. Hal tersebut dapat disimpulkan dari 50 % responden yang menyatakan pegawai Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah berlebihan, sehingga 4,55 % menyatakan perlu dikurangi (Tabel IV.18). Tetapi berdasarkan perhitungan kategori skor, ukuran organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah dikategorikan baik (Tabel IV.24). Hubungan ukuran organisasi dengan efektivitas organisasi dari tabel silang, dapat disimpulkan jika ukuran organisasi baik atau tepat, maka efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah menjadi baik 26,92 % (Tabel IV.44) atau dengan kata lain ukuran organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi 26,92 % berarti 73,08 % efektivitas organisasi dipengaruhi faktor-faktor atau variabel lain. Uji hipotesa dengan

menggunakan rumus Rank Kendall program komputer SPSS menunjuk angka koefisien korelasi ukuran organisasi dengan efektivitas organisasi 1 (satu), sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara ukuran organisasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, berarti hipotesa yang diajukan terbukti.

2. Kompleksitas organisasi yang diindikasikan dari tugas dan wewenang sesuai dengan SOTK Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah 27,27 % responden menyatakan bahwa pimpinan belum komunikatif dalam mendelegasikan tugas dan wewenang kepada bawahan (Tabel IV.25), sehingga 15,91 % pegawai mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas dari pimpinan (Tabel IV.26). Pembagian tugas dan wewenang antara pimpinan dan bawahan di Badan Kesbang dan Linmas juga tidak seimbang, dinyatakan oleh 36,36 % responden (Tabel IV.27). Dari hasil perhitungan kategori skor dapat disimpulkan bahwa kompleksitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah berkategori kurang baik (Tabel IV.33). Hubungan kompleksitas organisasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah dari perhitungan tabel silang dapat disimpulkan jika kompleksitas organisasi baik, maka efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah menjadi baik 30 % (Tabel IV.45), atau dengan kata lain kompleksitas organisasi mempengaruhi efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi

Jawa Tengah sebesar 30 % berarti 70 % efektivitas organisasi dipengaruhi faktor atau variabel lain. Uji hipotesa dengan menggunakan rumus Rank Kendall program SPSS menunjuk angka koefisien korelasi antara kompleksitas organisasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah sebesar 1 (satu), sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara kompleksitas organisasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, berarti hipotesa yang diajukan dapat dibuktikan (terbukti).

3. Formalisasi organisasi yang diteliti dari indikator peranan dan norma pegawai, ternyata hanya 9,1 % menyatakan kurang jelas (Tabel IV.34). Peranan pegawai berdasarkan pembagian kerja secara tertulis, belum jelas dinyatakan oleh 20,45 % responden (Tabel IV.35), dan belum adanya terget kegiatan/pekerjaan secara tertulis 43,18 % (Tabel IV.36). Demikian juga dengan belum jelasnya hirarki dan wewenang masih dialami oleh 20,46 % (Tabel IV.37). Pelanggaran wewenang dan hirarki, masih dinyatakan oleh responden karena tidak tertulis dengan jelas 27,27 % (Tabel IV.38). Dari perhitungan kategori skor dapat disimpulkan bahwa formalisasi organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah berkategori baik (Tabel IV.42). Hubungan formalisasi organisasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, dari hasil perhitungan tabel silang dapat disimpulkan, jika formalisasi organisasi baik maka

efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas menjadi baik 27,78 % (Tabel IV.46), berarti 72,22 % efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain. Uji hipotesa dengan menggunakan Rank Kendall program SPSS menunjukkan angka koefisien korelasi antara formalisasi organisasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah sebesar 1 (satu), sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara formalisasi organisasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah berarti hipotesa yang diajukan terbukti.

4. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah sudah efektif sebesar 65,91 % (Tabel IV.15) berarti 34,09 % masih kurang efektif. Dalam melaksanakan pekerjaan yang ditunjang dengan hubungan kerja antar pegawai, motivasi dari pimpinan berpengaruh cukup dominan 81,80 % (Tabel IV.5), sehingga ada 29,55 % pegawai yang merasa tertekan (Tabel IV.11) dan pegawai yang menyatakan tidak puas 15,91 % (Tabel IV.12). Dari hasil perhitungan ranking berpasangan untuk mengetahui ada dan tidak asosiasi antar ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi organisasi dengan efektivitas organisasi, maka dengan menggunakan rumus Rank Kendall Coefficient of Concordance dapat diketahui ketiga variabel berasosiasi dengan variabel efektivitas organisasi sebesar 0,49. Sehingga dapat

disimpulkan ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi organisasi saling berasosiasi dengan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah yang berarti hipotesa terbukti.

B. Saran

Dari hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas diperlukan adanya struktur organisasi yang sesuai baik dilihat dari ukuran organisasi, kompleksitas organisasi maupun formalisasi. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah hanya dapat berjalan secara efektif dan efisien bilamana ada kejelasan tugas dan wewenang pada masing-masing pegawai sesuai dengan tingkat pendidikan maupun ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai. Struktur organisasi yang mengalami restrukturisasi memang memerlukan biaya yang cukup besar, tetapi biaya itu akan lebih sedikit dibandingkan dengan biaya-biaya yang harus dikeluarkan untuk membiayai ketidakefektifan organisasi. Maka penulis menyarankan untuk meningkatkan efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah hendaknya dilakukan penelitian dan pengkajian ulang yang meliputi ukuran organisasi, kompleksitas organisasi dan formalisasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi*, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung, 1997
- Bambang Tri Cahyono, *Budaya Organisasi*, STIE IPWI, Jakarta, 1990
- Barry Cushway dan Derek Lodge, *Organisational Behaviour And Design Perilaku Dan Desain Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999
- Chris Argyris, *The Applicability of Organizational Sociology*, Cambridge University Press, London, 1992
- Eugene McKenna, Nic Beech, *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta, 2001
- Frantz, Roger S., *Theory, Evidence and Applications*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1988
- Fred N. Kerlinger, Elazar J. Pedhazur, *Korelasi Dan Analisis Regresi Ganda*, Nur Cahaya, Yogyakarta, 1997
- Gibson, *Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 1996
- Gibson, *Organisasi*, Edisi Kedelapan, Jilid 2, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997
- Gondo Kusumo, *Komunikasi Penugasan*, PT. Gunung Agung, Jakarta, 1980
- Hani Handoko, *Pengantar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 1990
- Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1993
- Henry Mintzberg, *The Effective Organization: Forces and Forms*, *Sloan Management Review*, Winter, 1991

- Howard E. Aldrich, *Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group*, Administrative Science Quarterly, 1994
- John P. Campbell, *On The Nature of Organizational Effectiveness*, Goodman, J.M. Pennings and Associates, San Francisco, 1997
- Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, CV. Rajawali, Jakarta, 1983
- Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 1992
- Marshall W. Meyer, *Size And The Structure of Organizations*, A. Causal Analysis, New York, 1992
- Masri Singarimbun, Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta, 1995
- Mayhew B.H, *System Size and Structural Differentiation in Formal Organizations*, A Baseline Generator for Two Major Theoretical Propositions, New Yorks, 1992
- Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001
- Peter M. Blau, *A Formal Theory of Differentiation in Organizations*, Basic Books, New York, 1991
- Samsubar Saleh, *Statistik Non Parametrik*, BPFE, Yogyakarta, 1986
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, 2001
- Stephen P Robbins, *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*, Arcan, Jakarta, 1994
- Warsito Utomo, *Pemberdayaan Birokrasi Dalam Pembangunan*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 1998
- Wayne R. Pace, Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000
- Winardi, *Organisasi Perkantoran Dan Motivasi*, Alumni, Bandung, 1991